

Ricerca-intervento
sul comparto orafa artigiano
della provincia di Vicenza

Ottobre 2005

IL COMPARTO ORAFO ARTIGIANO A VICENZA: TRA CONCORRENZA E CAMBIAMENTI DEL MERCATO

1. Introduzione

Il lavoro di ricerca sul comparto orafico artigianale, commissionato dall'**EBAV** in collaborazione con **l'Associazione Artigiani e la CNA di Vicenza**, si compone di due parti. La prima di natura quantitativa, realizzata a partire da interviste su questionario strutturato, si è svolta tra il mese di settembre e dicembre 2004, mentre quella qualitativa, rivolta ad un gruppo di 10 imprese, è stata realizzata nei mesi di giugno e luglio 2005.

L'indagine si è svolta in un periodo di difficoltà e di trasformazione del settore a causa della accresciuta pressione competitiva e dei forti cambiamenti intervenuti nel mercato¹. Il comparto vicentino, cresciuto durante gli anni '90 sia in numero di imprese che di addetti, nel periodo 2001-2004 registra una inversione di tendenza. In questo arco di tempo a Vicenza un centinaio di imprese (-13%) cessano l'attività e si perdono 1300 posti di lavoro (-22%). La contrazione più forte si concentra nelle classi dimensionali con più di 20 addetti, dove l'occupazione scende del 45%. Molte di queste imprese non escono dal mercato, ma riducono il personale slittando così nelle classi dimensionali più basse. La situazione di riduzione produttiva e occupazionale continua anche nel 2005, come risulta dalle interviste rivolte successivamente ad un campione più limitato di imprese.

La pressione competitiva nel distretto orafico vicentino è diventata più aspra a causa della crescente aggressività dei produttori a basso salario che negli ultimi anni hanno migliorato sensibilmente la qualità delle loro produzioni. Tale miglioramento è avvenuto grazie anche alla fornitura, soprattutto italiana, di macchinari e attrezzature tecnologicamente avanzate e per il trasferimento di competenze a seguito dei processi di de-localizzazione produttiva da parte delle imprese italiane ed europee².

Solo i prodotti più complessi, con alto contenuto di design o fortemente differenziati da politiche di promozione del marchio³, possono competere oggi

¹ Secondo i dati GFMS tra il 2001 e il 2003 la quantità di oro fino lavorate dall'oreficeria italiana si è ridotta di 150 tonnellate, con una riduzione pari al 31%. A livello mondiale la contrazione è stata solo del 13%, il che ha comportato una caduta della quota italiana sul totale del consumo di oro a fini produttivi di circa due punti percentuali (dal 13 all'11 per cento).

² Nel 2004 La Silmar di Vicenza ha realizzato in Sud Africa una joint-venture con alcune aziende locali, tra cui uno dei maggiori produttori mondiali di platino (Implats) e una azienda di oreficeria (SA Link), e società inglesi (Micofin) e svedesi (Bae Systems). I macchinari e il know-how tecnico sono stati forniti dalla Silmar e l'operazione si configura come un accordo di trasferimento di tecnologia. <http://www.implats.co.za/press/article.php?ID=129>

³ Quest'ultimo fattore di differenziazione, tuttavia, nell'ambito vicentino riguarda solo poche imprese industriali di grandi dimensioni come ad esempio Coin, Chimento, ecc.

con forza sui mercati internazionali. Un prodotto standardizzato come la “catena a macchina”, anche se realizzato con tecnologie a maggiore intensità di capitale, appare in una situazione più critica perché la sua competitività si basa prevalentemente su fattori di prezzo. Anche se concorrono fattori come la caduta della domanda interna e la svalutazione del dollaro nei confronti dell'euro⁴, la crisi appare quindi legata a motivi strutturali.

Il comparto orafa è inoltre sempre più in competizione, soprattutto sul mercato dei prodotti per regalo, con prodotti sostitutivi provenienti da altri settori come ad esempio l'elettronica di consumo (alta elasticità incrociata).

Inoltre, gli stessi confini del settore sono diventati più incerti a causa della spinta diversificazione del prodotto orafa. L'utilizzo di nuovi materiali (acciaio, pelle, legno, vetro, ecc.), in abbinamento e talvolta in sostituzione del metallo prezioso, da parte di molte imprese orafe, che spesso utilizzano per la commercializzazione di questi prodotti lo stesso canale di distribuzione usato per l'oreficeria tradizionale, ha allargato i confini settoriali⁵. Oggi il prodotto di bigiotteria si è impreziosito, arricchendosi di un contenuto stilistico più elevato e rispondente alle tendenze moda. Ciò rende difficile separare i due tipi di produzione anche se il prodotto più “moda” risulta maggiormente orientato a soddisfare una domanda giovanile che tradizionalmente risultava meno coinvolta nell'acquisto di oggetti in metallo prezioso. Sempre al fine di allargare il mercato, alcune imprese hanno ideato nuovi prodotti che hanno utilizzi diversi da quelli tradizionali, come il gioiello a braccio o quello che decora la calzatura femminile, ecc.⁶.

Questo cambiamento è in parte legato all'entrata nel settore dell'oreficeria di alcune grandi imprese dell'abbigliamento e della pelle (Armani, Benetton, Diesel, Gucci, Prada, Morellato, Chanel, Ralph Lauren, ecc.) che tendono a completare in questo modo la loro offerta di “total look”. Questi nuovi *competitors* intrattengono rapporti di partnership con le imprese orafe (sia di produzione che di distribuzione) a diversi livelli di cooperazione nella realizzazione del campionario⁷. Non si tratta necessariamente di una minaccia concorrenziale, ma

⁴ Per molte aziende orafe l'indebolimento del dollaro ha permesso di acquistare il metallo prezioso ad un prezzo in euro più conveniente di quello dei concorrenti asiatici, le cui monete nazionali sono legate alla valuta statunitense. Ciò ha compensato in parte la perdita di competitività sui mercati internazionali delle imprese italiane legate alla svalutazione. In questo comparto, la riduzione del valore in euro del metallo prezioso ha, infatti, un effetto immediato sul prezzo complessivo del manufatto, considerando la consuetudine da parte dei clienti di valutare il costo del metallo secondo le quotazioni del momento.

⁵ Le quantità di metallo prezioso incorporate negli oggetti sono quindi fortemente diminuite e ciò ha reso meno importante il guadagno derivante dal recupero dei cali di lavorazione. Questo ha portato ad accelerare il fenomeno di risparmio di metallo prezioso sul manufatto che è da sempre una strategia perseguita dalle imprese orafe attraverso la ricerca di soluzioni tecniche in grado di alleggerire il prodotto e di ridurre in questo modo il prezzo del prodotto finito.

⁶ Il “gioiello a braccio” è stato lanciato da Morellato e dalla Bliss del gruppo Damiani. In tutti i casi di nuovo utilizzo del prodotto di oreficeria si parla di “gioiello spostato”.

⁷ E' il caso di collaborazioni come quella di Fossil con Diesel o di Songa (uno dei più importanti grossisti orafi italiani) con Benetton. Il Gruppo Diesel presenterà la nuova collezione orafa alla Fiera di Basilea nell'aprile del 2006. La produzione sarà distribuita nei negozi Diesel, nei *Department stores* e nei negozi specializzati d'oreficeria in tutto il mondo. L'accordo raggiunto consolida un partnership iniziata nel 1999 con la creazione della collezione di orologi firmata “Diesel Time Frames”. La nuova collezione si compone di 80 modelli con un prezzo previsto compreso tra i 35 e i 700 dollari.

di una opportunità soprattutto per le imprese orafe prive di marchio. Va considerato che lavorare per imprese di questo tipo significa spesso non solo garantire un servizio di co-progettazione, ma anche assicurare varietà e quantità produttive che la singola piccola impresa difficilmente è in grado di fornire.

Anche Gruppi della Grande Distribuzione straniera e italiana stanno potenziando lo spazio riservato all'offerta di prodotti di oreficeria e si configurano come interessanti clienti⁸.

Attualmente, le piccole imprese orafe sono fortemente dipendenti dal grossista che rappresenta per tutte, se non l'unico, il più importante cliente. La ricerca di nuovi canali di vendita rappresenta pertanto una delle strategie che il comparto artigiano dovrebbero attentamente considerare per restare competitivo. Il caso di una impresa artigiana vicentina, che lavora prevalentemente per un grande gruppo della distribuzione francese, sembrerebbe dimostrare i vantaggi di tale relazione.

Un ulteriore elemento di cambiamento è rappresentato dall'accorciamento del ciclo di vita del prodotto che rende necessario il continuo rinnovo del campionario attraverso l'inserimento di nuovi prodotti rispondenti alle tendenze del mercato. In passato, alcuni modelli venivano ripetutamente messi in produzione e potevano durare anni. Oggi una delle variabili competitive è diventata la capacità di ideare nuovi modelli, garantendo una personalizzazione del prodotto attenta alle esigenze del cliente.

Un gran numero di imprese artigiane intervistate ha, infatti, dichiarato di aver sviluppato, e di voler ulteriormente potenziare in futuro, l'attività di progettazione e di design. Per molte ciò ha significato un aumento del tempo dedicato alla ricerca stilistica, alla ideazione di nuovi modelli, alla soluzione tecnica dei problemi posti dalla realizzazione di nuovi prodotti. Alcune, al fine di velocizzare i tempi di risposta, hanno anche adottato sistemi CAD e di prototipazione rapida. Queste risposte trovano, tuttavia, difficoltà di attuazione o risultano poco efficaci a causa della scarsità di competenze possedute dalle imprese nell'uso dei sistemi avanzati di progettazione assistita dal computer e nella scarsa offerta, a livello di distretto, di informazioni riguardanti le tendenze moda e l'evoluzione dei consumi⁹.

Il settore distributivo al fine di ridurre il rischio di invenduto e per sollecitare la domanda ha iniziato negli ultimi anni a commissionare ordini più piccoli con

⁸ E' il caso della Conad che ha stretto nel 2004 un accordo con il Gruppo Leclerc, leader nel settore della distribuzione francese dei prodotti d'oreficeria, per l'inserimento di corner specializzati nella vendita di prodotti d'oreficeria all'interno di punti vendita denominati "Leclerc-Conad" situati in alcune delle principali città italiane. Fino ad oggi sono stati aperti più della metà dei 35 ipermercati ad insegna comune previsti dall'accordo (www.conad.it).

⁹ Un servizio di informazione sulle tendenze stagionali nel settore dell'oreficeria è offerto in occasione delle principali manifestazioni fieristiche di Vicenza e si avvale della consulenza di una società inglese "*Trends and Jewellery Forecasting*" (TJF). Si tratta di un servizio di informazione piuttosto standardizzato che andrebbe potenziato e radicato all'interno del territorio vicentino. In Veneto va segnalata l'esperienza del centro design di Montebelluna presso il Museo dello scaprone che, grazie ad un finanziamento della locale CCIAA, offre alle aziende calzaturiere un servizio di orientamento sulle tendenze moda e sui consumi (www.montebellunastyle.net).

scarsa programmazione. Ciò ha creato alle imprese problemi organizzativi che hanno fatto lievitare i costi operativi.

Per questo motivo le imprese avvertono una crescente necessità di controllo sui costi di produzione e di progettazione, soprattutto in un contesto di rinnovo frequente del campionario con l'inserimento di nuovi prodotti/modelli.

Se dal lato produttivo una politica di efficiente riorganizzazione aziendale o di miglioramento qualitativo delle lavorazioni è alla portata di molte imprese¹⁰, dal lato commerciale e promozionale la dimensione delle imprese artigiane rappresenta un limite al raggiungimento di adeguate economie di scala. Non ci si riferisce solamente ad una politica di marchio rivolta al consumatore, che necessita ovviamente di investimenti promozionali ingenti, ma anche più semplicemente al fatto di realizzare la progettazione di un campionario di successo, di mettere in piedi una struttura commerciale adeguata, alla possibilità di prendere commesse dalla GDO in Italia o in altri paesi, garantendo al contempo un servizio che giustifichi prezzi più elevati rispetto alla concorrenza estera.

A questo proposito andrebbero incentivate forme di aggregazione tra le piccole imprese. Le alleanze andrebbero pensate anche per piccoli business limitati, come ad esempio l'entrata in un particolare mercato o per servire efficientemente un cliente importante. Le difficoltà, come dimostrano molte esperienze consortili orientate alla vendita, sono purtroppo numerose e riconducibili alla forte individualità dell'imprenditore artigiano e alla difficoltà di misurare e remunerare il contributo della singola impresa al business collettivo. Problema, questo ultimo, che è spesso fonte di conflitto tra i soci del consorzio.

Dal lato del design, che resta il vantaggio competitivo più importante per imprese che devono competere sui mercati internazionali con produttori a costo del lavoro più basso, andrebbe studiato il modo di accrescere le competenze per le figure coinvolte nella progettazione e nella industrializzazione del prodotto, attraverso adeguate politiche formative e informative che arricchiscano il bagaglio professionale dei designer e servano da stimolo alla creatività¹¹. In particolare, andrebbero potenziate e sviluppate azioni di servizio informativo alle imprese in tema di tendenze moda ed evoluzione dei consumi.

¹⁰ L'adozione di un sistema informativo e di controllo dei costi è spesso la condizione necessaria per avere un miglioramento organizzativo all'interno dell'azienda. Tecnologie *internet based* (B2B), sistemi di TQM o anche sistemi tradizionali di controllo di gestione sono però poco utilizzati dalle imprese orafe. Un caso di impresa che ha introdotto il *business to business* è quello della ditta Chiampesan di Vicenza (Cfr. Carcano e altri 2002). Per quanto riguarda il miglioramento dei processi produttivi (problemi fusori, utilizzo di particolari leghe, ecc.) il Laboratorio Metalli Preziosi della CCIAA di Vicenza, in collaborazione con i ricercatori dello Ieni-Cnr di Padova, offre da qualche anno un servizio di assistenza tecnologica alle imprese locali.

¹¹ A questo riguardo va citata l'esperienza dei *workshop* aziendali proposti dal corso di laurea in "Disegno Industriale" presso lo IUAV di Treviso. Si tratta di esperienze di lavoro università-azienda fatte dagli studenti del corso di laurea con il contributo didattico di alcuni famosi designer italiani e stranieri. Al termine della settimana di lavoro, le tre migliori idee progettuali vengono premiate in una cerimonia pubblica. L'esperienza dei *workshop* e degli *stage* presso le aziende, questi ultimi della durata compelsiva di 6 mesi, rappresentano un sistema efficace per avvicinare il mondo del design universitario alle aziende e per facilitare il contatto tra queste e i giovani designer (Cfr. L'Economia della Marca Trevigiana, Ottobre 2004).

PARTE A – ANALISI QUANTITATIVA

1. Metodologia della rilevazione

L'indagine quantitativa sul comparto orafa vicentino ha interessato tutte le imprese artigiane presenti negli elenchi della Camera di Commercio. Le interviste telefoniche hanno utilizzato un questionario strutturato, precedentemente inviato alle imprese per posta. Tutte le imprese registrate negli elenchi camerale sono state contattate telefonicamente (almeno due volte) e, sulla base di questi contatti, si è potuto correggere l'universo delle imprese censite dalla CCIAA. Delle 793 imprese rilevate dalla CERVED, infatti, 63 sono risultate inattive o con attività in settori diversi dall'oreficeria¹² (Tav.1). Nel complesso, le imprese intervistate sono state 389, mentre quelle che hanno rifiutato di concedere l'intervista sono state 341 (in maggioranza non si è trattato di rifiuti espliciti, ma di mancati invii del questionario da parte dell'impresa entro la data di termine della rilevazione). Nel complesso hanno risposto al questionario più della metà delle imprese esistenti fornendo così una buona rappresentatività statistica del campione.

I risultati campionari sono stati successivamente riportati all'universo utilizzando opportuni pesi (costruiti in base al rapporto tra le imprese orafe attive e quelle intervistate). Ogni risposta registrata nel singolo questionario (occupati, numero clienti, ecc.) è stato moltiplicato per i pesi attribuiti alle imprese, secondo l'appartenenza di queste alle diverse fasce dimensionali.

Tav. 1 - Aziende Cerved per classe di addetti e classificazione basata sulla rilevazione (2004)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale	Totale %
Intervistate	133	133	91	32	389	49,1
Rifiuti espliciti	28	12	9	0	49	6,2
Rifiuti impliciti	143	88	52	9	292	36,8
Cessata	25	17	5	0	47	5,9
Fuori settore	9	4	3	0	16	2,0
Totale Cerved	338	254	160	41	793	100,0
- di cui Attive orafe	304	233	152	41	730	92,1
Pesi	2,3	1,8	1,7	1,3	1,9	

Fonte: indagine campionaria

2. Risultati dell'indagine

2.1 parte generale

2.1.1 Dimensione e età

Alla data del 2004 le aziende orafe artigiane di Vicenza sono 730 e occupano 4601 unità. Di queste quelle con più di 10 addetti rappresentano il 21% del totale e occupano il 53% degli addetti (Tav. 2, 3, 4).

¹² Le aziende cessate, al pari di quelle "fuori settore", sono generalmente il frutto di errori di registrazione dei codici statistici di attività o di mancate cancellazioni.

L'età media delle imprese è di 19 anni. Le aziende che hanno più di dieci anni di attività sono il 68% e occupano l'80% degli addetti totali. La dimensione dell'impresa risulta fortemente correlata all'età: tutte le imprese con più di 20 addetti, infatti, sono attive da oltre un decennio, mentre il 74% di quelle con meno di 6 anni di età hanno meno di 4 addetti¹³.

Gli imprenditori e i loro collaboratori familiari sono in numero di 1393 e costituiscono il 30% dell'occupazione artigiana. I lavoratori dipendenti assommano a 3208 di cui l'87% svolge un lavoro operaio. I lavoratori a tempo determinato sono invece il 5% degli addetti totali (Tav. 5).

Tav. 2 - Imprese e addetti per classi di età e classi di addetti (valori assoluti) (2004)

Classe di età	Classe di addetti					Classe di addetti				
	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
	Imprese					Addetti				
Meno di 6	82	23	6	-	111	129	136	88	-	352
da 6 a 10	62	44	17	-	124	107	249	218	-	574
da 11 a 20	86	87	52	13	237	179	541	675	327	1723
da 21 a 30	50	54	21	10	135	91	345	284	264	983
Oltre 30	46	42	25	11	124	94	278	336	260	969
Totale	325	250	122	33	730	602	1549	1601	850	4601

Fonte: indagine campionaria

Tav. 3 - Imprese e addetti per classi di età e classi di addetti (valori percentuali di riga) (2004)

Classe di età	Classe di addetti					Classe di addetti				
	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
	Imprese					Addetti				
Meno di 6	73,9	20,7	5,4	0,0	100,0	36,6	38,6	25,0	0,0	100,0
da 6 a 10	50,0	35,5	13,7	0,0	100,0	18,6	43,4	38,0	0,0	100,0
da 11 a 20	36,3	36,7	21,9	5,5	100,0	10,4	31,4	39,2	19,0	100,0
da 21 a 30	37,0	40,0	15,6	7,4	100,0	9,3	35,1	28,9	26,9	100,0
Oltre 30	37,1	33,9	20,2	8,9	100,0	9,7	28,7	34,7	26,8	100,0
Totale	44,5	34,2	16,7	4,5	100,0	13,1	33,7	34,8	18,5	100,0

Fonte: indagine campionaria

Tav. 4 Imprese e addetti per classi di età e classi di addetti (valori percentuali di colonna) (2004)

Classe di età (anni)	Classe di addetti					Classe di addetti				
	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
	Imprese					Addetti				
Meno di 6	25,2	9,2	4,9	0,0	15,2	21,4	8,8	5,5	0,0	7,7
da 6 a 10	19,1	17,6	13,9	0,0	17,0	17,8	16,1	13,6	0,0	12,5
da 11 a 20	26,5	34,8	42,6	39,4	32,5	29,7	34,9	42,2	38,5	37,4
da 21 a 30	15,4	21,6	17,2	30,3	18,5	15,1	22,3	17,7	31,1	21,4
Oltre 30	14,2	16,8	20,5	33,3	17,0	15,6	17,9	21,0	30,6	21,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

¹³ La correlazione (Pearson 2-tailed) risulta pari al 21,2%, un valore in linea con quello emerso da altre indagini sui sistemi di piccola e media impresa (cfr. API, Bologna 2004).

Tav. 5 - Il personale occupato per classi di addetti (valori assoluti e percentuali di riga) (2004)

Casse di età	Soci e collab. fam.	Imp.	Operai	Totale	Soci e collab. fam.	Imp.	Operai	Totale	di cui a tempo determ.
da 1 a 3	495	14	92	602	82,3	2,4	15,4	100,0	3,3
da 4 a 9	520	106	922	1549	33,6	6,9	59,6	100,0	1,9
da 10 a 19	288	205	1107	1601	18,0	12,8	69,2	100,0	7,5
20 e più	90	101	659	850	10,6	11,9	77,5	100,0	5,3
Totale	1393	428	2780	4601	30,3	9,3	60,4	100,0	4,7

Fonte: indagine campionaria

2.1.2 Le variazioni occupazionali 1991-2004

Le consistenze occupazionali del comparto artigiano possono essere confrontate con i dati dei precedenti censimenti. Come mostra la tabella, il comparto artigiano è cresciuto durante gli anni '90 sia in termini di imprese (+159) che di addetti (+747) (Tav. 6).

Negli ultimi anni si registra una inversione di tendenza con un ridimensionamento del comparto anche rispetto al dato del 1991. Negli ultimi 3 anni il numero delle imprese si riduce di 104 unità (-13%) e si perdono 1303 posti di lavoro (-22%). La riduzione più forte si concentra nelle classi dimensionali più elevate. Le imprese con più di 20 addetti, infatti, perdono il 45% dell'occupazione. Molte di queste imprese, tuttavia, non spariscono dal mercato, ma, con meno addetti, slittano nelle classi dimensionali più basse¹⁴.

Tav. 6 - Il personale occupato per classi di addetti (valori assoluti e variazioni percentuali) (1991-2001-2004)

	Imprese			Addetti			Imprese 2001-04 var. %	Addetti 2001-04 var. %
	2004*	2001**	1991**	2004*	2001**	1991**		
1 a 9	575	616	469	2151	2217	1785	-6,7	-3,0
10 a 19	122	160	159	1601	2124	2250	-23,8	-24,6
20 e più	33	58	47	850	1564	1123	-43,1	-45,7
totale	730	834	675	4602	5905	5158	-12,5	-22,1

Fonte: * indagine campionaria; ** censimenti

Non tutte le imprese hanno ridotto l'occupazione durante il periodo 2001-2004. Considerando solo le imprese esistenti nel periodo considerato¹⁵ il numero delle imprese che hanno diminuito i posti di lavoro sono il 43%, quelle che li hanno mantenuti stabili il 31% e quelle che li hanno accresciuti il 26% (Tav. 7).

In proporzione sono le imprese con più di 20 addetti (43%) a registrare maggiormente variazioni occupazionali negative nel periodo considerato. Gran parte delle piccolissime imprese (55%) mantiene invece stabile l'occupazione. Si tratta di un fatto fisiologico, considerando che molte di queste imprese sono gestite dai soli titolari. E' quindi anche l'occupazione non varia al variare anche

¹⁴ Naturalmente anche la crescita occupazionale può portare alcune imprese ad entrare in una classe dimensionale superiore, magari superando la soglia che fa da spartiacque tra l'universo artigiano e quello industriale.

¹⁵ Per poter operare un confronto omogeneo nella tabella 7 non abbiamo considerato le imprese nate dopo il 2001.

forte dei volumi produttivi.¹⁶ Tuttavia, una analisi statistica più approfondita non porta ad individuare alcuna correlazione significativa, sia positiva che negativa, tra dimensione e *performance* occupazionali.

Tav. 7 - Distribuzione delle imprese secondo l'età e le variazioni occupazionali 2001-e004 (valori assoluti e variazioni percentuali) (1991-2001-2004)

	Valori assoluti.				Percentuali			
	Crescita	Riduzione	Stabilità	Totale	Crescita	Riduzione	Stabilità	Totale
da 1 a 3	39	83	146	268	14,5	31,0	54,6	100,0
da 4 a 9	74	126	42	242	30,4	52,2	17,4	100,0
da 10 a 19	47	55	12	113	41,2	48,5	10,3	100,0
20 e più	10	19	3	32	31,9	60,1	8,0	100,0
Totale	169	284	203	656	25,8	43,3	30,9	100,0

Fonte: indagine campionaria

Esiste invece un legame tra variazione dell'occupazione ed età delle imprese¹⁷. Le imprese più giovani, infatti, risultano aver ridotto l'occupazione in misura inferiore a quelle con maggiore anzianità. Tra le imprese nate prima del 1980 si registra un numero inferiore di variazioni occupazionali positive e di converso un numero maggiore di saldi occupazionali positivi (Tav. 8).

Tav. 8 - Distribuzione delle imprese secondo l'anno di nascita e le variazioni occupazionali 2001-e004 (valori assoluti e variazioni percentuali) (1991-2001-2004)

Anno di età	Valori assoluti.				Percentuali			
	Riduzione	Stabilità	Crescita	Totale	Riduzione	Stabilità	Crescita	Totale
fino al '70	18	16	7	41	44,6	38,6	16,8	100,0
1970-79	41	30	7	79	52,0	38,6	9,4	100,0
1980-89	79	45	43	167	47,2	27,0	25,8	100,0
1990-99	133	63	94	290	46,0	21,7	32,3	100,0
oltre il '90	13	49	19	80	15,9	60,8	23,2	100,0
totale	284	203	169	656	43,3	30,9	25,8	100,0

Fonte: indagine campionaria

2.1.3 Specializzazione e organizzazione produttiva

Le imprese sono state suddivise a seconda della diversa specializzazione produttiva, distinguendo quelle che controllano l'intero processo produttivo (a partire dalla fusione in lega fino alla realizzazione, con diverse tecniche, del prodotto finito o semilavorato) da quelle che forniscono, su commessa di altri produttori, servizi di lavorazione di fase. Queste ultime non trasformano l'oro e ricevono dai committenti i semilavorati da sottoporre a trattamento finale di

¹⁶ Ciò vale, ovviamente, se la produzione si contrae. Tuttavia, anche quando la produzione aumenta si registra una rigidità maggiore ad assumere dipendenti nelle piccole imprese rispetto a quelle più grandi e più strutturate.

¹⁷ Tra variazione occupazionale e anzianità aziendale esiste una significativa correlazione inversa (Pearson 2-tailed) pari al -18,8%. L'analisi di correlazione effettuata tra le variazioni occupazionali e le altre variabili strutturali del questionario non hanno dato alcun risultato significativo tranne che per la variabile "presenza in azienda di campionari/cataloghi" (correlazione significativa pari al 12,5%).

pulitura, incisione, montaggio, incastonatura, ecc. Oltre alle imprese specializzate in singole fasi di lavorazione, a questo gruppo appartengono anche i piccoli artigiani che realizzano servizi di riparazione di prodotti finiti per conto di negozianti e/o consumatori. Nelle tabelle che seguono le imprese vengono attribuite all'uno o all'altro gruppo in base al criterio della prevalenza produttiva.

In maggioranza le imprese forniscono semilavorati e/o prodotti finiti (Tav. 9,10,11). A questo gruppo appartengono 504 aziende (69%) con 3.865 addetti (84%). Le imprese che forniscono lavorazioni di fase appartengono alle fasce dimensionali più piccole. Queste tipo di imprese, infatti, totalmente assente nelle classi dimensionali con più di 20 addetti, rappresentano quasi la metà di quelle che occupano meno di 4 addetti. Complessivamente, nelle imprese che producono prodotti finiti e semilavorati la dimensione media è di 8 addetti, mentre in quelle che forniscono servizi di lavorazione di fase è di 3 addetti.

Tav. 9 - Imprese e addetti per specializzazione produttiva prevalente (valori assoluti) (2004)

	Aziende			Addetti		
	Produttori	Servizi di lavorazione	Totale	Produttori	Servizi di lavorazione	Totale
da 1 a 3	163	162	325	359	243	602
da 4 a 9	204	46	250	1.283	266	1.549
da 10 a 19	104	18	122	1.374	227	1.601
20 e più	33	-	33	850	-	850
Totale	504	226	730	3.865	736	4.601

Fonte: indagine campionaria

Tav. 10 - Imprese e addetti per specializzazione produttiva prevalente (percentuali di riga) (2004)

	Aziende			Addetti		
	Produttori	Servizi di lavorazione	Totale	Produttori	Servizi di lavorazione	Totale
da 1 a 3	50,2	49,8	100,0	59,6	40,4	100,0
da 4 a 9	81,7	18,3	100,0	82,8	17,2	100,0
da 10 a 19	85,1	14,9	100,0	85,8	14,2	100,0
20 e più	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0
Totale	69,1	30,9	100,0	84,0	16,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

Tav. 11 - Imprese e addetti per tipologia organizzativa prevalente (percentuali di colonna) (2004)

	Aziende			Addetti		
	Produttori	Servizi di lavorazione	Totale	Produttori	Servizi di lavorazione	Totale
da 1 a 3	32,4	71,8	44,6	9,3	33,0	13,1
da 4 a 9	40,5	20,2	34,2	33,2	36,2	33,7
da 10 a 19	20,6	8,0	16,7	35,5	30,8	34,8
20 e più	6,6	-	4,6	22,0	-	18,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

Una ulteriore suddivisione delle imprese è stata fatta in base al diverso modello di organizzazione produttiva. Nelle precedenti indagini sul settore orafa vicentino (CREI, 1995, Ebna 1998) l'attribuzione delle imprese secondo la tipologia "conto proprio" e "conto terzi" si basava sulla dichiarazione dell'imprenditore in sede di intervista. Il problema nasceva dal fatto che i criteri di attribuzione

cambiavano a seconda dell'impresa intervistata. Il criterio utilizzato in questo rilevazione, invece, risponde al grado di autonomia dell'impresa relativamente alla realizzazione del prodotto. Tutte le imprese "conto proprio" soddisfano il criterio di realizzare un prodotto finito senza ricevere specifiche tecniche da parte di altri produttori. Di converso, rientrano nella definizione di imprese "conto terzi" tutte quelle che svolgono servizi di lavorazione di fase e quelle che, pur realizzando un prodotto finito, seguono le indicazioni tecniche (disegno) di un altro produttore.

Nella tabella che segue (Tav. 12, 13) le imprese sono state pertanto attribuite, secondo il criterio della prevalenza, alle diverse tipologie organizzative. Il 53% delle imprese orafe lavora in "conto proprio" ed occupa il 73% degli addetti totali. Le imprese "conto terzi", invece, sono prevalentemente rappresentate dalle imprese di fase che hanno una incidenza modesta sull'occupazione del comparto, trattandosi in molti casi di unità produttive gestite dal solo imprenditore. Nei capitoli che seguono, i due diversi tipi di impresa, che realizzano prodotti finiti-semilavorati o forniscono servizi di lavorazione, sono analizzati separatamente.

Tav. 12 - Imprese e addetti per classi di età e classi di addetti (valori assoluti) (2004)

	Imprese			Totale	Addetti			Totale
	produttori		lavoraz. di fase		produttori		lavoraz. di fase	
	CP	CT	CT		CP	CT	CT	
da 1 a 3	104	59	162	325	226	132	243	602
da 4 a 9	154	50	46	250	970	312	266	1.549
da 10 a 19	96	7	18	122	1.293	80	227	1.601
20 e più	33	-	-	33	850	-	-	850
Totale	388	116	226	730	3.340	525	736	4.601

CP= conto proprio ; CT conto terzi

Fonte: indagine campionaria

Tav. 13 - Imprese e addetti per classi di età e classi di addetti (percentuali di riga) (2004)

	Imprese			Totale	Addetti			Totale
	produttori		lavoraz. di fase		produttori		lavoraz. di fase	
	CP	CT	CT		CP	CT	CT	
da 1 a 3	32,1	18,1	49,8	100,0	37,6	22,0	40,4	100,0
da 4 a 9	61,8	19,9	18,3	100,0	62,6	20,2	17,2	100,0
da 10 a 19	79,0	6,1	14,9	100,0	80,8	5,0	14,2	100,0
20 e più	100,0	-	-	100,0	100,0	-	-	100,0
Totale	53,2	15,9	30,9	100,0	72,6	11,4	16,0	100,0

CP= conto proprio ; CT conto terzi

Fonte: indagine campionaria

2.2 I produttori di semilavorati e prodotti finiti

2.2.1 Il prodotto e le tecniche di lavorazione

Quasi il 77% delle imprese che producono prodotti finiti e semilavorati svolge esclusivamente o prevalentemente attività "in conto proprio", mentre il 23% lavora totalmente o in prevalenza come sub-fornitore. Negli altri casi le imprese

svolgono ambedue le attività con prevalenza in una o nell'altra tipologia organizzativa (Tav. 14).

Tav. 14 – Distribuzione imprese e addetti per attività prevalente (valori assoluti e percentuali di colonna) (2003)

	v.a.		%	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Solo conto-proprio	271	2.481	53,8	64,2
Prev. conto-proprio, con quota di c/terzi	117	859	23,1	22,2
Prev. conto-terzi, con quota di c/proprio	48	258	9,6	6,7
Solo conto-terzi	68	267	13,5	6,9
Totale	504	3.865	100,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

L'83% dei produttori risulta appartenere in prevalenza al sotto-comparto dell'oreficeria, inteso come attività di produzione di prodotti a scopo di adornamento in oro e argento senza l'uso di pietre preziose. Solo l'11% svolge in prevalenza una lavorazione di gioielleria e/o semigioielleria, mentre il 4% dichiara di lavorare prevalentemente posateria e vasellame in argento (Tav. 15).

Tav. 15 – Distribuzione imprese e addetti per sotto-comparto prevalente (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

	Imprese		Addetti	
	v.a	%	v.a	%
Oreficeria	430	85,2	3.256	84,2
Argenteria (posateria e vasellame)	19	3,7	114	3,0
Semigioielleria	37	7,4	322	8,3
Gioielleria	18	3,6	173	4,5
Totale	504	100,0	3.865	100,0

Fonte: indagine campionaria

L'82% delle imprese produce in prevalenza un prodotto finito (anelli, bracciali, catene, orecchini, ecc.) che è pronto all'uso finale, nel 16% un semilavorato e cioè un prodotto che abbisogna di una qualche ulteriore lavorazione (pulitura, satinatura, ecc), e nel 2% dei casi particolari finiti, oggetti che devono essere assemblati con altri prodotti per formarne uno completo da vendere alla distribuzione (Tav. 16).

Tav. 16 – Distribuzione imprese e addetti per attività prevalente (valori assoluti e percentuali di colonna) (2003)

	Imprese		Addetti	
	v.a	%	v.a	%
Prodotti completi e finiti	413	82,0	3.450	89,3
Semilavorati	83	16,5	361	9,3
Particolari finiti	7	1,5	54	1,4
Totale	504	100,0	3.865	100,0

Fonte: indagine campionaria

La tabella 17 mostra la distribuzione delle imprese orafe secondo la tecnica di lavorazione prevalente. La maggior parte delle imprese adotta la tecnica della

“microfusione” (32%) e dello “stampato” (25%), seguono la lavorazione della “canna” (14%) e della “catena a mano” (11%). La tecnica di lavorazione adottata dipende molto dal tipo di organizzazione produttiva dell’azienda. Va considerato che il 66% delle imprese che lavora “conto terzi” utilizza in prevalenza la tecnica della “microfusione”, mentre solo l’8% quella dello “stampato”. Se analizziamo, invece, il dato relativo a tutte le tecniche presenti in azienda possiamo osservare che lo “stampato” e la “microfusione” vengono usate (principalmente o secondariamente) da poco meno della metà delle aziende. Poco presenti le lavorazioni a “tessuto” e a “catena a macchina”. Quest’ultima tecnica di lavorazione, pur essendo molto usata a Vicenza, riguarda soprattutto alcune (relativamente al comparto) grandi realtà industriali.

Tav. 17 - Tecniche di lavorazione presenti in azienda e utilizzate in prevalenza (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

	Prevalente				Presente	
	Imprese	Imprese	Addetti	Addetti	Imprese	Imprese
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
lavorazione della catene a macchina	17	3,4	182	4,7	27	5,3
lavorazione della catene a mano	57	11,3	437	11,3	110	21,9
lavorazione a canna	73	14,4	641	16,6	121	23,9
microfusione	162	32,1	1202	31,1	224	44,3
stampatura e tranciatura	125	24,7	993	25,7	231	45,7
lavorazione del tessuto	2	0,3	10	0,3	29	5,8
lavorazione a filo	12	2,4	51	1,3	97	19,2
lavorazione a lastra (massiccio	18	3,6	108	2,8	113	22,5
Altro	39	7,7	241	6,2	60	12,0
Totale	504	100,0	3865	100,0	-	-

Fonte: indagine campionaria

La metà delle imprese dichiara di utilizzare una sola tecnica di lavorazione, mentre solo il 15% ne utilizza più di 3 (Tav. 18). Il numero delle tecniche utilizzate dipende dalla dimensione aziendale e dal tipo di organizzazione. Ad avere una sola tecnica è il 58% delle imprese con meno di 4 addetti e il 67% di quelle che lavorano esclusivamente in “conto terzi”. Le imprese che dichiarano di utilizzare solo una tecnica di lavorazione sono il 44%. Nella tabella successiva sono mostrate le principali combinazioni delle tecniche presenti in azienda. Tra quelle utilizzate in modo esclusivo c’è la “microfusione” (23%), seguita dallo “stampato” (12%) e dalla “canna” (4%) (Tav. 20). Queste tre tecniche, peraltro, si trovano nell’impresa artigiana spesso in combinazione tra loro.

Tav. 18 - Imprese per cluster e numero di tecnica di produzione (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

num_fasi	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
	v.a.	v.a.	%	%
1	254	1702	50,3	44,0
2	104	775	20,5	20,0
3	71	679	14,1	17,6
4	56	420	11,1	10,9
5 e più	20	289	3,9	7,5%
Totale	504	3865	100,0%	100,0%

Fonte: indagine campionaria

Tav. 19 - Imprese per principali combinazioni di tecniche presenti in azienda (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

	Imprese v.a.	Addetti v.a.	Imprese %	Addetti %
solo microfusione	116	733	23,0	19,0
solo stampato	61	448	12,1	11,6
solo canna	21	168	4,2	4,3
microfusione e stampato	16	146	3,2	3,8
canna, microf., stampato	14	164	2,8	4,2
solo catene a mano	12	88	2,4	2,3
catene a mano e stampato	12	70	2,4	1,8
Altro	252	2047	50,0	53,0
Totale	504	3864	100,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

2.2.2 Tipo di metallo utilizzato, prezzo della manifattura e conto lavorazione

Il 72% delle imprese lavora in prevalenza l'oro, il 26% l'argento e il rimanente altri materiali soprattutto non preziosi (Tav. 20). Tra le imprese che lavorano l'argento sono poche quelle che dichiarano di realizzare un prodotto di posateria e vasellame. In gran parte si tratta di imprese che realizzano prodotti per l'adornamento come orecchini, bracciali, anelli, ecc..

Tav. 20 - Imprese per classi di addetti e tipi di metallo prevalentemente utilizzato (percentuali di colonna) (2003)

	Imprese				Addetti			
	Oro	Argento	Altri materiali	Totale	Oro	Argento	Altri materiali	Totale
da 1 a 3	64,9	33,7	1,4	100	64,5	33,6	1,9	100
da 4 a 9	70,5	26,4	3,1	100	70,1	26,5	3,4	100
da 10 a 19	82,6	17,4	0	100	81,6	18,4	0	100
20 e più	79,6	20,4	0	100	80,5	19,5	0	100
Totale	71,8	26,5	1,7	100	75,9	22,8	1,3	100

Fonte: indagine campionaria

Relativamente al principale prodotto in oro, il 55% delle imprese dichiara un valore di manifattura al grammo compreso tra 1 e 3 euro (Tav. 21). Nella fascia di prezzo superiore a tale valore si colloca il 20% delle imprese, mentre il 25% dichiara un prezzo inferiore ad 1 euro. Non ci sono grandi differenze tra imprese di diversa dimensione, tranne per quelle con meno di 4 addetti le quali risultano posizionate nelle fasce di prezzo più basse. Le imprese "conto terzi", invece, dichiarano un prezzo della manifattura decisamente inferiore a quelle che lavorano in "conto proprio". Va osservato che il 2% delle imprese non calcola il prezzo della manifattura in termini di valore al grammo. E' il caso della gioielleria dove il prezzo cambia a seconda del tipo di manufatto (costituiti talvolta da pezzi unici) e del valore delle pietre utilizzate.

Tav. 21 - Distribuzione imprese per classe di addetti e per valore della manifattura al grammo del principale prodotto in oro (percentuali di colonna) (2003)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Conto proprio	Conto terzi	Totale
fino a 0,5 euro	18,3	7,7	6,7	-	3,0	33,0	10,2
da 0,5 a 1 euro	22,6	12,4	7,5	18,5	11,7	24,5	14,7
da 1 a 3 euro	38,0	62,3	61,5	61,4	61,3	34,0	54,8
da 3 a 5 euro	3,8	10,2	22,4	4,6	12,0	6,4	10,7
oltre i 5 euro	13,4	4,4	1,9	15,5	9,7	0,0	7,3
A pezzo e altro	3,8	2,8	-	-	2,3	2,1	2,3
Totale	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
Totale v.a.	119	158	89	28	300	94	394

Fonte: indagine campionaria

Chi lavora l'argento presenta un prezzo di manifattura al grammo decisamente inferiore rispetto a chi lavora l'oro, in quanto produce in media prodotti di maggior peso. Il 46% di queste imprese dichiara, infatti, un prezzo inferiore a 0,5 euro, mentre solo il 5% registra un valore superiore ai 5 euro al grammo (Tav. 22). Anche per i prodotti in argento i valori dipendono dal tipo di impresa e dalla sua dimensione. Tuttavia, rispetto ai manufatti in oro, per questo tipo di metallo le differenze nei prezzi denunciati dalle diverse imprese risultano assai meno marcate.

Tav. 22 - Distribuzione imprese per classe di addetti e per valore della manifattura al grammo del principale prodotto in argento (percentuali di colonna) (2003)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Conto proprio	Conto terzi	Totale
fino a 0,5 euro	71,3	26,2	22,7	53,5	42,0	59,1	45,5
da 0,5 a 1 euro	9,2	46,5	23,2	23,2	25,0	31,8	26,4
da 1 a 3 euro	19,5	22,2	20,0	23,2	23,9	9,1	20,9
da 3 a 5 euro	0,0	0,0	11,3	0,0	2,3	0,0	1,8
oltre i 5 euro	0,0	0,0	11,3	0,0	2,3	0,0	1,8
A pezzo e altro	0,0	5,0	11,3	0,0	4,5	0,0	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale v.a.	44	46	15	6	88	22	110

Fonte: indagine campionaria

Le imprese che non utilizzano oro in conto lavorazione sono il 15% del totale, mentre quelle che ne fanno largo uso (oltre il 95% della quantità utilizzata) sono il 23% (Tav. 23). Le imprese con oltre 20 addetti lavorano maggiormente metallo proprio, mentre le imprese più piccole (meno di 4 addetti) mostrano il maggior utilizzo in proprio del metallo, forse in ragione di un consumo più limitato di oro in produzione. Per l'argento, le distribuzioni percentuali delle imprese sono rispettivamente pari al 30% e al 10% (Tav. 24). Il più basso valore dell'argento relativamente all'oro e quindi una inferiore esposizione finanziaria sembrano spiegare il minor ricorso al "conto lavorazione" da parte di chi utilizza questo metallo prezioso.

Tav. 23 – Distribuzione delle imprese che lavorano l'oro per percentuale di fino in conto lavorazione e per classe di addetti (percentuali di colonna) (2003)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
0%	28,3	13,4	1,9	13,8	15,3
Fino al 25%	10,2	6,6	18	15,5	10,9
Dal 26 al 50%	8,2	13,4	23,6	29,1	15,2
Dal 51 al 75%	7,7	10,6	21,5	13,8	12,4
Dal 76 al 95%	17,8	31,2	17,1	18,5	23,0
Dal 96 al 100%	27,9	24,8	17,9	9,2	23,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale (v.a.)	119	158	89	28	394

Fonte: indagine campionaria

Tav. 24 – Distribuzione imprese che lavorano l'argento per percentuale di fino in conto lavorazione e per classe di addetti (percentuali di colonna) (2003)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
0%	28,7	24,7	54,6	23,2	30,2
Fino al 25%	19,5	33,9	34	23,2	27,6
Dal 26 al 50%	25,9	11,1	0	30,3	16,5
Dal 51 al 75%	5,2	18,9	0	0	10
Dal 76 al 95%	5,2	3,8	0	23,2	4,8
Dal 96 al 100%	15,5	7,5	11,3	0	10,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale (v.a.)	44	46	15	6	110

Fonte: indagine campionaria

2.2.3 Progettazione campionario

Il 75% delle imprese realizza un proprio campionario/catalogo (Tav. 25). Va osservato che una, seppur minima, attività di progettazione riguarda anche le imprese più piccole e quelle che lavorano prevalentemente in “conto terzi”. Le percentuali per questi due gruppi di imprese sono pari rispettivamente al 51% e al 32%.

Tav. 25 – Quota di imprese con proprio catalogo, per classe di addetti e per cluster (percentuali di riga) (2004)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale	Conto proprio	Conto terzi	Totale
Imprese	51,2	81,2	91,3	100,0	74,8	87,6	32,2	74,8
Addetti	50,1	81,5	93,3	100,0	86,8	94,7	36,5	86,8

Fonte: indagine campionaria

Il 73% delle imprese che realizzano prodotti finiti e/o semilavorati produce manufatti sulla base modelli ideati in proprio (Tav. 26). Di queste 2/3 dichiara di aver realizzato la produzione degli ultimi due anni prevalentemente sulla base di modelli progettati nello stesso periodo, a dimostrazione dell'accorciamento del ciclo di vita del prodotto e della necessità di rinnovare l'offerta produttiva. La capacità di progettare propri prodotti è naturalmente più elevata nelle imprese maggiori e in “conto proprio”. Nella fascia dimensionale sotto i 4 addetti la quota di imprese che realizzano in prevalenza produzioni standardizzate e/o sulla base di modelli/disegni forniti dal committente raggiunge un valore del 40%. Per quanto riguarda le imprese “conto terzi”, che ovviamente non progettano propri prodotti, va osservato come queste nel 30% dei casi realizzino in prevalenza

prodotti standardizzati, evidenziando pertanto un minor grado di dipendenza rispetto a chi deve, invece, rispettare le specifiche tecniche stabilite dal committente (58% dei sub-fornitori).

Tav. 26 – Distribuzione delle imprese per organizzazione prevalente della produzione e per classe di addetti prevalente (percentuali di colonna) (2003-2004)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Conto proprio	Conto terzi	Totale
Senza progettazione perché trattasi di prodotti o semilavorati stand.	20,0	10,7	8,5	15,4	8,8	29,6	13,6
Su nuovi modelli progettati dall'impresa nel 2002-2004	36,9	44,6	68,5	60,3	60,1	7,8	48,1
Su modelli progettati dall'impresa negli anni precedenti	22,8	29,9	19,0	24,3	31,1	4,5	25,0
Su disegni o modelli forniti dai committenti/clienti	20,3	14,8	3,9	0,0	0,0	58,0	13,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

2.2.4 I clienti dell'azienda

Il 68% delle imprese artigiane lavora prevalentemente per conto di grossisti e raccoglitori, il 17% per altri produttori e il 10% per il dettaglio e per la grande distribuzione organizzata (Tav. 27, 28). Una piccola percentuale di imprese (4%), soprattutto di piccole dimensioni, vende direttamente a clienti privati. Il tipo di clienti cambia a seconda delle dimensioni aziendali. Un quarto delle imprese più piccole, quelle con meno di quattro addetti, lavora prevalentemente per altri produttori orafi. Si tratta in questo caso per lo più di imprese "conto terzi" che realizzano un prodotto sulla base di specifiche tecniche dell'impresa committente.

Tav. 27 - Distribuzione delle imprese per classe di addetti e per tipo di clientela prevalente (percentuali di colonna) (2004)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale
Dettaglianti	9,8	4,5	9,7	7,7	7,5
Grossisti/Raccoglitori	55,8	71,9	75,9	80,8	68,1
Grande Distribuzione	0,0	2,5	6,1	11,5	3,0
Altri produttori orafi	25,0	19,3	7,1	0,0	17,4
Consumatori finali	9,5	1,7	1,2	0,0	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore assoluto	163	204	104	33	504

Fonte: indagine campionaria

Tav. 28 - Distribuzione degli addetti per classe di addetti e per tipo di clientela prevalente (percentuali di colonna) (2004)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale
Dettaglianti	5,7	4,2	10,2	8,4	7,4
Grossisti/Raccoglitori	60,3	72,6	74,9	79,0	73,7
Grande Distribuzione	0,0	2,5	6,9	12,5	6,0
Altri produttori orafi	25,5	19,4	6,7	0,0	11,2
Consumatori finali	8,5	1,4	1,2	0,0	1,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore assoluto	359	1.283	1.374	850	3.865

Fonte: indagine campionaria

Per il 68% delle imprese “conto terzi”, infatti, il cliente principale è costituito da altri produttori orafi, mentre nel caso delle imprese “conto proprio”, grossisti e raccoglitori rappresentano il cliente principale nel 79% dei casi (Tav. 29).

Tav. 29 - Distribuzione delle imprese e degli addetti per cluster e per tipologia di clientela prevalente (percentuali di colonna) (2003)

	Imprese			Addetti		
	Conto proprio	Conto terzi	Totale	Conto proprio	Conto terzi	Totale
Dettaglianti	9,3	1,7	7,5	8,4	1,3	7,4
Grossisti/Raccoglitori	79,4	31,0	68,1	80,8	28,3	73,7
Grande Distribuzione	3,9	0,0	3,0	7,0	0,0	6,0
Altri produttori orafi	2,3	68,1	17,5	1,9	70,4	11,2
Consumatori finali	5,2	0,0	4,0	1,9	0,0	1,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale (valore assoluto)	388	116	504	3.340	525	3.865

Fonte: indagine campionaria

La raccolta degli ordini avviene prevalentemente attraverso visite ai clienti (36%) o attraverso incontri di questi ultimi nell'impresa del produttore (28%). La raccolta ordini che avviene in Fiera (quasi sempre in Italia) rappresenta il canale prevalente per il 16% delle imprese, mentre le vendite attraverso rappresentanti il 13% (Tav. 30 e 31). Va considerato che più della metà delle imprese grandi, quelle con più di 20 addetti, vende prevalentemente durante le manifestazioni fieristiche italiane (quelle che vendono prevalentemente nelle fiere all'estero sono il 9%) avvalendosi di una struttura di agenti-rappresentanti in grado di visitare la clientela anche nei diversi paesi di esportazione.

Tav. 30 – Distribuzione delle imprese per classe di addetti e sistema di vendita prevalente (percentuali di colonna) (2004)

	v.a.			%	
	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale
Tramite rappresentanti-agenti	6,3	11,6	23,5	20,4	12,9
Esponendo in fiere in Italia	5,6	14,9	25,3	51,5	16,4
Esponendo in fiere all'estero	0	0	0	8,9	0,6
I clienti visitano l'azienda	28,8	35,7	20,4	7,7	28,4
L'azienda visita i clienti	44,2	37	27,4	11,5	35,7
Altro	15,1	0,9	3,4	0	5,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale (valore assoluto)	163	204	104	33	504

Fonte: indagine campionaria

Tav. 31 - Distribuzione delle imprese e degli addetti per cluster e per sistema di vendita prevalente (percentuali di colonna) (2004)

	Imprese			Addetti		
	Conto proprio	Conto Terzi	Totale	Conto proprio	Conto Terzi	Totale
Tramite rappresent./agenti	16,3	1,5	12,9	20,3	1,0	17,7
Esponendo in fiere in Italia	21,3	0,0	16,4	30,0	0,0	25,9
Esponendo in fiere all'estero	0,8	0,0	0,6	2,0	0,0	1,7
I clienti visitano l'azienda	24,7	41,1	28,4	19,4	52,6	23,9
L'azienda visita i clienti	32,4	46,5	35,7	27,1	37,0	28,5
Altro	4,5	10,9	5,9	1,2	9,4	2,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale (valore assoluto)	388	116	504	3.340	525	3.865

Fonte: indagine campionaria

Solo il 10% delle imprese dipende per più dell'80% della propria capacità produttiva dal cliente principale (Tav. 32, 33, 34). Nonostante il ricorso prevalente al canale distributivo lungo (grossista/raccoglitore), il numero dei clienti delle imprese orafe resta elevato, contribuendo ad assicurare, anche per i produttori di piccola dimensione e in “conto terzi”, un discreto grado di autonomia.

Tav. 32 – Distribuzione delle imprese per classe di addetti e per capacità produttiva impegnata dal principale cliente (percentuali di colonna) (2003)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale
Più dell' 80%	17,5	7,1	5,4	7,7	10,1
Tra il 50% e l'80%	27	30,3	22,6	28,4	27,6
Tra il 30% e il 50%	21,3	27,9	23,2	20,4	24,4
Meno del 30%	34,1	34,7	48,8	43,5	37,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore assoluto	163	204	104	33	504

Fonte: indagine campionaria

Tav. 33 - Distribuzione degli addetti per classe di addetti e per capacità produttiva impegnata dal principale cliente (percentuali di colonna) (2003)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale
Più dell' 80%	15,0	6,5	4,7	9,2	7,3
Tra il 50% e l'80%	30,5	29,4	24,0	29,4	27,6
Tra il 30% e il 50%	22,1	28,2	22,0	19,7	23,6
Meno del 30%	32,4	35,9	49,3	41,7	41,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore assoluto	359	1.283	1.374	850	3.865

Fonte: indagine campionaria

Tav. 34 – Distribuzione delle imprese e degli addetti per classe di addetti e per capacità produttiva impegnata dal principale cliente (percentuali di colonna) (2003)

	Aziende			Addetti		
	Conto proprio	Conto terzi	Totale	Conto proprio	Conto terzi	Totale
Più dell' 80%	6,3	23,2	10,2	5,1	20,8	7,3
Tra il 50% e l'80%	24,6	37,0	27,5	26,3	35,8	27,6
Tra il 30% e il 50%	25,7	19,9	24,3	24,0	20,5	23,6
Meno del 30%	43,4	19,9	38,0	44,5	22,9	41,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore assoluto	388	116	504	3.340	525	3.865

Fonte: indagine campionaria

2.2.5 Esportazioni orafe

Circa la metà delle imprese orafe artigiane svolge una attività di esportazione (Tav. 35, 36). La facilità di contatti e relazioni con compratori esteri dipende dalla presenza a Vicenza di una delle più importanti fiere internazionali del settore, frequentata anche da molti piccoli produttori locali. La quota di esportazione sul totale delle vendite dipende dalla dimensione e dal tipo di impresa. Il 53% delle imprese con più di 20 addetti esporta più della metà della propria produzione, mentre il 78% delle imprese con meno di 4 addetti non svolge alcuna attività di

vendita all'estero. Inoltre, mentre nel "conto proprio" le vendite all'estero sono presenti nel 61% dei casi, solo il 24% delle imprese "conto terzi" dichiara di svolgere, anche se in piccola parte, una attività di esportazione. Si tratta in questo ultimo caso di imprese che, pur lavorando prevalentemente in sub-fornitura per conto di altri produttori, mantengono una piccola attività di produzione in "conto proprio".

Tav. 35 – Distribuzione imprese per classe di addetti per cluster e per classe di export diretto (percentuali di colonna) (2004)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale	Conto proprio	Conto terzi	Totale
0%	77,6	41,7	23,4	7,7	47,3	38,7	75,9	47,3
Fino al 25%	14,4	35,2	25,3	20,4	25,4	27,8	17,2	25,4
Dal 26 al 50%	2,8	11,5	21,7	19,2	11,3	13,1	4,3	11,3
Dal 51 al 75%	3,8	1,7	15,9	24,5	6,8	8,8	0,0	6,8
Dal 76 al 95%	1,4	9,0	10,5	28,1	8,1	10,3	1,7	8,1
Dal 96 al 100%	0,0	0,8	3,2	0,0	1,0	1,3	0,0	1,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore ass.	163	204	104	33	504	163	116	504

Fonte: indagine campionaria

Tav. 36 – Distribuzione addetti per classe di addetti per cluster e per classe di export diretto (percentuali di colonna) (2004)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale	Conto proprio	Conto terzi	Totale
0%	73,7	38,7	21,7	9,2	29,4	22,9	70,6	29,4
Fino al 25%	15,9	35,9	26,4	19,4	27,0	28,0	20,9	27,0
Dal 26 al 50%	3,8	13,7	21,1	22,3	17,3	19,0	6,1	17,3
Dal 51 al 75%	4,6	1,2	15,5	22,7	11,3	13,1	0,0	11,3
Dal 76 al 95%	1,9	9,3	12,0	26,5	13,4	15,1	2,3	13,4
Dal 96 al 100%	0,0	1,2	3,4	0,0	1,6	1,9	0,0	1,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale valore ass.	359	1.283	1.374	850	3.865	3.40	525	3.865

Fonte: indagine campionaria

2.2.6 Attività critiche e prospettive future

Durante il triennio 2001-2003 il 65% delle imprese ha dichiarato di aver potenziato alcune attività e/o funzioni aziendali attraverso investimenti e/o con una diversa allocazione di risorse lavorative (Tav. 37, 38). Una larga parte delle imprese afferma di aver sviluppato attività legate all'innovazione del prodotto (31% attraverso lo sviluppo del design e il 18% attraverso la ricerca di nuove soluzioni tecniche). Una quota significativa di imprese ha aumentato la promozione commerciale dei propri prodotti attraverso una maggiore partecipazione a fiere o attraverso forme di promozione pubblicitarie (12%). Attività queste che denotano una propensione a rafforzare la propria presenza sul mercato di vendita. A conferma di questo orientamento va segnalata anche la presenza di imprese (8%, soprattutto piccole, che hanno in modi diversi potenziato una attività in "conto proprio". Di converso, una quota pari al 16% del totale (il 19% nella classe fino a 9 addetti) dichiara di aver aumentato la produzione in "conto terzi", segnalando l'esistenza di difficoltà nel gestire un rapporto diretto con il sistema distributivo. Solo l'1% delle imprese dichiara di aver iniziato attività di de-localizzazione produttiva all'estero.

Tav. 37– Distribuzione delle imprese per classe di addetti e per attività/funzioni potenziate nel 2001-2003 (risposte multiple valori percentuali)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
CAD	4,2	6,0	8,1	3,8	5,7
Design dei propri prodotti	17,5	27,1	51,0	52,6	30,6
Prodotti con nuove soluzioni tecniche	6,3	20,3	25,1	37,0	17,9
Certificazione prodotto/processo	2,8	0,9	4,5	3,8	2,4
Delocalizzare la produzione all'estero	-	-	3,2	-	0,7
Avvio di produzioni in conto proprio	13,7	4,3	9,5	3,8	8,3
Lavorare per conto terzi	19,0	18,7	8,1	13,0	16,3
Promozione (fiere, pubblicità, ecc.)	6,3	7,1	27,7	23,1	12,2
Nuovi canali di distribuzione (dettaglio, spaccio)	3,9	1,7	9,3	3,8	4,1
Ricorso a produzioni esterne (terzisti)	9,0	5,1	8,1	11,5	7,4
Nessuna di queste 01-03	43,9	41,8	14,7	19,2	35,4

Fonte: indagine campionaria

Tav. 38 - Imprese per cluster e attività/funzioni potenziate nel 2001-2003 (risposte multiple valori assoluti e percentuali)

	Conto proprio		Conto terzi		Totale	
	v.a	%	v.a	%	v.a	%
CAD	27	7,0	2	1,5	29	5,7
design dei propri prodotti	139	35,8	15	13,3	154	30,6
prodotti con nuove soluzioni tecniche	79	20,4	11	9,4	90	17,9
certificazione prodotto/processo	8	2,1	4	3,4	12	2,4
delocalizzare la produzione all'estero	2	0,4	2	1,4	3	0,7
avvio di produzioni in conto proprio	30	7,7	12	10,4	42	8,3
lavorare per conto terzi	38	9,9	44	37,6	82	16,3
promozione (fiere, pubblicità, ecc.)	55	14,3	6	5,0	61	12,2
nuovi canali di distribuzione (dettaglio, spaccio)	17	4,3	4	3,4	21	4,1
ricorso a produzioni esterne (terzisti)	33	8,6	4	3,5	37	7,4
nessuna di queste	132	34,0	47	40,2	179	35,4

Fonte: indagine campionaria

Per quanto riguarda le previsioni delle imprese per il biennio 2004-2005, sempre relativamente al potenziamento delle diverse attività e funzioni aziendali, viene confermata l'importanza di sviluppare l'innovazione del prodotto (il 38% in termini di design e il 30% in termini di miglioramento tecnico) e la promozione (27%). La quota di imprese orientate alla de-localizzazione in altri paesi sale al 4%. (Tav. 39, 40).

Tav. 39 – Distribuzione imprese per classe di addetti e per attività/funzioni che si intendono potenziare nel 2004-2005 (risposte multiple valori percentuali)

	da 1 a 3	da 4 a 9	da 10 a 19	20 e più	Totale
CAD	9,1	9,8	15,9	7,7	10,7
Design dei propri prodotti	33,3	35,1	42,8	56,5	37,5
Prodotti con nuove soluzioni tecniche	23,8	32,8	30	48,5	30,4
Certificazione prodotto/processo	2,8	0,9	8,2	15,4	4,0
Delocalizzare la produzione all'estero	2,8	1,7	10,9	3,8	4,1
Avvio di produzioni in conto proprio	12,3	13,3	6,2	-	10,6
Lavorare per conto terzi	18,2	20,1	9,7	9,1	16,7
Promozione (fiere, pubblicità, ecc.)	15,4	27	37,9	42,3	26,5
Nuovi canali di distribuzione (dettaglio, spaccio)	13,0	14,4	20,8	7,7	14,8
Ricorso a produzioni esterne (terzisti)	10,5	8,2	11,3	16,8	10,2

Fonte: indagine campionaria

Tav. 40 - Imprese per cluster e attività/funzioni che si intendono potenziate nel 2004-2005 (risposte multiple valori assoluti e percentuali)

	Conto proprio		Conto terzi		Totale	
	v.a	%	v.a	%	v.a	%
CAD	46	11,9	8	6,9	54	10,7
design dei propri prodotti	163	42,1	26	22,2	189	37,5
prodotti con nuove soluzioni tecniche	120	30,9	33	28,7	153	30,4
certificazione prodotto/processo	20	5,1	0	0,0	20	4,0
delocalizzare la produzione all'estero	13	3,3	8	6,9	21	4,1
avvio di produzioni in conto proprio	33	8,6	20	17,3	54	10,6
lavorare per conto terzi	42	10,8	42	36,1	84	16,7
promozione (fiere, pubblicità, ecc.)	115	29,6	19	16,2	133	26,5
nuovi canali di distribuzione (dettaglio, spaccio)	64	16,6	10	8,8	75	14,8
ricorso a produzioni esterne (terzisti)	42	10,8	9	7,9	51	10,2
nessuna di queste	79	20,3	31	26,8	110	21,8

Fonte: indagine campionaria

Il 3% delle imprese esprime l'intenzione di chiudere l'attività produttiva entro il 2005 mentre il 13% non è in grado di fare previsioni nemmeno a breve termine (Tav. 41). Ambedue queste risposte confermano le attuali difficoltà e incertezze del comparto orafa artigiano. Maggiormente negativa appare la situazione per le imprese più piccole (in particolare quelle con meno di 4 addetti) e per quelle che lavorano in "conto terzi". Per questi due tipi di impresa la percentuale delle previsioni di cessazione dell'attività è rispettivamente pari al 5% e al 6%, valori doppi rispetto a quelli medi.

Tav. 41 - Distribuzione imprese che prevedono di cessare l'attività entro il 2005 per cluster (percentuali di colonna) (2004)

	Da 1 a 3	Da 4 a 9	Da 10 a 19	20 e più	Totale	Conto proprio	Conto terzi	Totale
No	83,1	88,5	75,9	88,5	84,1	85,1	81,0	84,1
Sì	4,6	3,3	1,6	0,0	3,2	2,3	6,0	3,2
Non sa	12,3	8,2	22,5	11,5	12,7	12,6	12,9	12,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine campionaria

2.3 I fornitori di servizi di lavorazione di fase

2.3.1 Comparto produttivo e servizi offerti

Le imprese che forniscono servizi sono 226 e occupano 736 addetti. Si tratta di aziende molto piccole con una media di 3 addetti e spesso composte solo da soci titolari. Appartengono a questo gruppo sia le imprese che svolgono una o più fasi di lavorazione (esclusivamente o in prevalenza) sia imprese che svolgono riparazioni per conto di consumatori e/o dettaglianti. Al secondo tipo sono associate 21 imprese con 228 addetti (Tav. 42, 43, 44).

Tav. 42 - Imprese e addetti (valori assoluti) (2004)

	Imprese				Addetti			
	LF	LFCT	RIP	Totale	LF	LFCT	RIP	Totale
1 a 9	138	5	20	162	202	9	32	243
10 a 19	39	5	2	46	226	26	14	266
20 e più	15	3		18	188	38		227
totale	191	13	21	226	617	74	46	736

*LF = solo lavorazioni di fase, LFCT = prevalentemente lavorazioni di fase e conto terzi ; RIP = riparazioni;
Fonte: indagine campionaria*

Tav. 43 - Imprese e addetti (percentuali di colonna) (2004)

	Imprese				Addetti			
	LF	LFCT	RIP	Totale	LF	LFCT	RIP	Totale
1 a 9	85,1%	2,8%	12,0%	100,0%	83,2	3,8	13,0	100,0
10 a 19	84,6	11,5	3,8	100,0	84,9	9,9	5,3	100,0
20 e più	81,6	18,4	0,0	100,0	83,1	16,9	0,0	100,0
totale	84,8	5,8	9,4	100,0	83,8	10,0	6,2	100,0

*LF = solo lavorazioni di fase, LFCT = prevalentemente lavorazioni di fase e conto terzi ; RIP = riparazioni;
Fonte: indagine campionaria*

Tav. 44 - Imprese e addetti (percentuali di colonna) (2004)

	Imprese				Addetti			
	LF	LFCT	RIP	Totale	LF	LFCT	RIP	Totale
1 a 9	72,1	34,7	91,8	71,8	32,8	12,4	69,3	33,0
10 a 19	20,2	39,9	8,2	20,2	36,7	35,6	30,7	36,2
20 e più	7,7	25,4	0,0	8,0	30,6	52,0	0,0	30,8
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*LF = solo lavorazioni di fase, LFCT = prevalentemente lavorazioni di fase e conto terzi ; RIP = riparazioni;
Fonte: indagine campionaria*

I servizi offerti riguardano principalmente l'incastonatura (37%), saldature e assemblaggio (21%) e le fasi di finitura dell'oggetto (Tav. 45).

Tav. 45 - Le fasi di lavorazione offerte (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

	Prevalente				Presente	
	Imprese v.a.	Imprese %	Addetti v.a.	Addetti %	Imprese v.a.	Imprese %
Progettazione e sviluppo modelli, realizzazione di prototipi	15	6,8	21	2,8	38	17,0
Montaggi	14	6,0	73	9,9	28	12,4
Saldatura e assemblaggio	48	21,3	197	26,8	69	30,7
Incastonature	83	36,8	201	27,3	96	42,7
Incisioni	13	5,6	25	3,5	46	20,6
Finitura (satinatura, pulitura, lucidatura, ecc.)	29	12,9	165	22,4	64	28,4
Riparazioni	15	6,8	30	4,1	20	8,6
Altro	8	3,6	24	3,3	10	4,6
Totale	226	100,0	736	100,0		

Fonte: indagine campionaria

2.3.2 I clienti dell'azienda

L'85% delle imprese di fase ha come principale cliente un altro produttore orafico. Un diverso tipo di clientela riguarda soprattutto le imprese che svolgono attività di riparazione. Queste imprese, infatti, lavorano esclusivamente per dettaglianti o direttamente per clienti privati (Tav. 46).

Tav. 446- Imprese per cluster e per tipo prevalente di clienti (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

	Valori assoluti			Percentuali		
	Lf	Rip	Totale	Lf	Rip	Totale
Produttori orafi	194	0	194	95,0	0,0	86,1
Grossisti/raccoglitori	8	0	8	3,9	0,0	3,5
Dettaglianti	2	9	11	1,1	40,5	4,8
Privati	0	13	13	0,0	59,5	5,6
Totale	205	21	226	100,0	100,0	100,0

LF = prevalentemente lavorazioni di fase; RIP = riparazioni;

Fonte: indagine campionaria

Il 56% delle imprese risulta avere un numero di clienti inferiore a 5 e solo il 4% dichiara di avere un numero di clienti superiore a 50. Il numero dei clienti è ovviamente molto elevato per le imprese che lavorano per dettaglianti e per consumatori finali come nel caso di chi svolge attività di riparazione (Tav. 47).

Tav. 47 – Imprese per cluster e classi di numerosità dei clienti (valori assoluti e percentuali di colonna) (2004)

	Valori assoluti			Percentuali		
	Lf	Rip	Totale	Lf	Rip	Totale
Fino a 5	128	0	128	62,4	0,0	56,5
Da 6 a 50	75	15	90	36,7	70,3	39,9
Oltre 50	2	6	8	0,9	29,7	3,6
Totale	205	21	226	100,0	100,0	100,0

LF = prevalentemente lavorazioni di fase; RIP = riparazioni;

Fonte: indagine campionaria

Per alcune imprese la dipendenza economica dal cliente principale risulta molto elevata. Il 25% delle imprese dichiara, infatti, di dipendere dagli ordini di un solo cliente per più dell'80%, mentre un grado di dipendenza superiore al 50% arriva a comprendere ben il 56% delle imprese (Tav. 48). Ancora una volta i riparatori, lavorando prevalentemente per negozianti e consumatori, mostrano un livello di autonomia più elevato. Si tratta comunque per il 90% delle imprese di clienti geograficamente vicini, localizzati in provincia di Vicenza (Tav. 49).

Tav. 48 - Imprese per cluster e quote di capacità impegnata dal cliente principale (valori assoluti e percentuali di colonna) (2003)

	Valori assoluti			Percentuali		
	Lf	Rip	Totale	Lf	Rip	Totale
Più dell'80%	52	2	54	25,5	8,2	23,8
Tra il 50% e l'80%	69	4	73	33,8	19,0	32,4
Tra il 30% e il 50%	55	0	55	26,9	0,0	24,4
Meno del 30%	28	15	44	13,8	72,8	19,4
Totale	205	21	226	100,0	100,0	100,0

LF = prevalentemente lavorazioni di fase; RIP = riparazioni;

Fonte: indagine campionaria

Tav. 49 - Imprese per cluster e localizzazione prevalente dei committenti (valori assoluti e percentuali di colonna) (2003)

	Valori assoluti			Percentuali		
	Lf	Rip	Totale	Lf	Rip	Totale
Imprese della prov. di VI	182	21	203	88,8	100,0	89,8
Imprese fuori della prov. di VI	23	0	23	11,2	0,0	10,2
Totale	205	21	226	100,0	100,0	100,0

LF = prevalentemente lavorazioni di fase; RIP = riparazioni;

Fonte: indagine campionaria

2.3.3 Attività critiche e prospettive

Solo il 30% delle imprese nel triennio 2001-2003 ha messo in atto azioni di cambiamento nelle funzioni e/o attività produttive. Tra queste il 23% ha dichiarato di essersi specializzato in alcuni servizi di lavorazione, mentre il 9% ha adottato al contrario una strategia di ampliamento della gamma dei servizi offerti (Tav. 50). Pochissime le imprese (3%) che hanno iniziato a produrre (in misura non maggioritaria) semilavorati e prodotti finiti.

Tav. 50 - Azioni di potenziamento di attività o funzioni (risposte multiple valori assoluti e percentuali) (2003-2004)

	2001-2003		2004-2005	
	v.a	%	v.a	%
Specializzarsi su alcuni servizi di lavorazione	52	23,1	53	23,7
Ampliare la gamma di servizi di lavorazione	21	9,2	59	26,0
Produzione di semilavorati/prodotti finiti	7	3,0	30	13,4
Nessuna di queste	159	70,3	104	46,1

Fonte: indagine campionaria

Una quota pari al 9% delle imprese di fase ha dichiarato di prevedere la chiusura dell'attività entro il 2005 (Tav. 51). Una percentuale superiore a quella espressa dalle imprese appartenenti al gruppo di imprese analizzato nel capitolo precedente. Il 13% delle imprese, invece, non ha espresso al riguardo alcuna previsione.

Tav. 51- Orientamento delle imprese (valori assoluti e percentuali) (2004)

	Valori assoluti	Percentuali
	Si prevede di cessare l'attività entro il 2005	21
Si prevede di continuare l'attività	175	77,6
Non sa	29	13,0
Totale	226	100,0

Fonte: indagine campionaria

PARTE B – ANALISI QUALITATIVA

1. La pressione competitiva

I prodotti provenienti dalla Turchia, dall'India, dalla Thailandia e dalla Cina sono sempre più sofisticati e con un design che imita quello delle nostre imprese. Ciò ha comportato, anche a causa della rivalutazione dell'euro nei confronti del dollaro, un cambiamento nelle strategie di *out-sourcing* da parte dei *buyers* stranieri e italiani. In particolare, è il mercato della gioielleria USA ad avere fortemente penalizzato i prodotti italiani, privilegiando quelli provenienti da altri paesi. Due imprese artigiane intervistate, una di componenti (chiusure), l'altra di prodotti finiti, hanno espresso al riguardo un giudizio molto positivo sulla capacità tecniche dei produttori dell'estremo oriente:

*“ i prodotti cinesi non si distinguono più dai nostri, hanno una qualità ottima ”
(impresa 1)*

“I prodotti realizzati nei paesi a basso costo del lavoro sono molto simili ai nostri, In Asia ci sono aziende tecnologicamente avanzate: in Indonesia una azienda con migliaia di addetti fa saldature con il laser “ (impresa 2)

Un altro imprenditore riconosce alle imprese turche buone capacità tecniche nella realizzazione del manufatto anche se ancora carenti in fatto di progettazione stilistica.

“In Turchia hanno una produzione molto avanzata, gli manca soltanto la capacità stilistica” (impresa 3)

Il design è proprio per questo motivo il fattore competitivo più importante per le imprese orafe vicentine. Tuttavia, molti degli intervistati denunciano come fenomeno crescente quello dell'imitazione. Grossisti e *buyers* acquistano nel distretto orafa vicentino pochi prodotti per modello per poi commissionare ordini assai più consistenti nei paesi a basso salario. In questo modo il lavoro di ricerca stilistica rischia di essere vanificato e le imprese vicentine perdono un importante vantaggio competitivo.

“Certi paesi sanno copiare bene, un nostro cliente estero continuava a chiederci campioni ma non ordinava mai (impresa 1)

“ Il problema è che oggi ti copiano facilmente, alcuni grossisti ti chiedono pochi pezzi per poi farli fare da altri, magari in Turchia che è il nostro maggior concorrente (impresa 3).

Il problema della imitazione è molto sentito tra i produttori. Non è un problema di oggi, ma fino a quando si limitava alla cerchia dei produttori locali era un fenomeno i cui eccessi erano limitati da “*regole interne alla comunità locale*”. Nel passato l'imitazione avveniva durante il periodo fieristico, attraverso la mobilità dei lavoratori da una azienda all'altra o con l'uso di fornitori comuni (stampisti, microfusori, ecc.). Si trattava di una concorrenza che aveva dei risvolti anche positivi in quanto accorciava la vita del prodotto imitato, stimolando nuove e continue innovazioni.

Sulla base di quanto rilevato nelle interviste sembrerebbe, invece, che un ruolo importante nel diffondere l'imitazione sia oggi svolto più dai buyers che dai produttori attraverso la sostituzione dei fornitori locali ad elevata capacità progettuale con quelli a basso costo ed esterni al distretto. Non avrebbe peraltro molto senso da parte dei grossisti/buyers ricorrere a fornitori interni al distretto che presentano strutture di costo assai simili a quelle delle imprese i cui modelli sono oggetto di imitazione. Il vantaggio, pertanto, invece di restare confinato nell'ambito locale, viene acquisito da concorrenti esterni e va a beneficiare altri sistemi produttivi prevalentemente localizzati all'estero. Nel passato, invece, l'imitazione era un fenomeno per lo più interno allo stesso distretto e i vantaggi e gli svantaggi tendevano spesso a compensarsi: il produttore imitatore era talvolta egli stesso oggetto di imitazione da parte dei concorrenti locali. Un più stretto controllo in ambito locale sui prodotti realizzati portava, peraltro, a temperare gli eccessi del fenomeno imitativo. Un manufatto veniva sì imitato, ma con modifiche tali che ne facevano comunque un prodotto diverso.

Oggi, paradossalmente, la difesa dall'imitazione e dalla contraffazione porta talvolta gli orafi a "nascondere" i propri prodotti. In Fiera alcuni imprenditori mostrano le parti più innovative delle proprie collezioni solo ai clienti più fidati, negando l'accesso allo stand fieristico agli operatori commerciali ritenuti più propensi a copiare i loro modelli.

"In Fiera alcuni operatori stranieri non li facciamo più entrare nei nostri stand"
(impresa 4)

Pochi sono quelli che brevettano. Molti affermano che l'uso del brevetto presenta un costo troppo elevato, soprattutto se esteso a più paesi. Un imprenditore intervistato, ad esempio, non ricorre ai brevetti ma deposita la foto dei propri modelli presso un notaio che ne certifica la data di consegna. Lo scopo è la tutela da eventuali denunce, provenienti magari da parte dello stesso imitatore.

"non brevettiamo perché sarebbe molto costoso ma depositiamo presso il notaio i nostri disegni, è una forma di garanzia, altrimenti poi rischiamo che chi ci copia magari sporge anche denuncia contro di noi e sarebbe proprio il colmo".
(impresa 3)

A questo riguardo va considerato che alcune imprese ignorano l'esistenza del Giurì Orafo di Assicor, una sorta di commissione di vigilanza che all'interno delle fiere ha la facoltà di sanzionare gli espositori che non rispettano il regolamento sottoscritto, imponendo loro il ritiro degli articoli contestati. Al Giurì possono anche essere spediti preventivamente i modelli che si teme possano venire copiati per certificarne la data di deposito¹⁸.

¹⁸ Il Giurì del design orafa di Assicor è nato nel 1990 con l'obiettivo di contrastare la concorrenza sleale nel settore orafa. Partito come servizio di osservatorio all'interno delle maggiori esposizioni fieristiche, il Giurì, che basa il suo operato sul codice di autodisciplina del design orafa, ha esteso la propria azione all'esterno delle fiere offrendo la possibilità di deposito preventivo dei modelli. Con il deposito preventivo le aziende possono certificare la data certa di produzione di un articolo. Dal 2001 ad oggi il Giurì ha preso in esame 250 ricorsi riguardanti 3500 oggetti.

Tra le imprese che proteggono i propri prodotti¹⁹ ne va segnalata una specializzata in “chiusure” (caso 1) che informa i propri clienti dell’esistenza del brevetto, svolgendo in questo modo un ruolo di dissuasione verso il potenziale imitatore e realizzando al contempo anche una promozione del prodotto, che viene valorizzato dalla copertura brevettuale oltre che dal marchio aziendale.

L’accorciamento del ciclo di vita del prodotto se da un lato comporta costi più elevati per la protezione del brevetto ornamentale, dall’altro rende meno facile il fenomeno imitativo che, per essere efficace, deve essere realizzato sempre più in tempi rapidi.

Contro la falsificazione dei prodotti orafi è stata presentata in occasione della Fiera Oro2 di Vicenza il sistema “Lynx” (Label Yelds uP no Xen). Si tratta di un sistema che associa ad ogni prodotto un codice. Il consumatore al momento dell’acquisto comunica via SMS il numero del codice per verificare l’autenticità dell’oggetto che intende acquistare.²⁰

2. Rapporti con il mercato

In conseguenza della sempre maggiore concorrenza tra produttori, i grossisti/buyers hanno aumentato il potere di mercato nei confronti dei propri fornitori. Le imprese orafe sono oggi sottoposte ad una maggiore pressione sui prezzi a fronte di condizioni di pagamento e di servizio che sono diventate più onerose per il venditore.

Le imprese intervistate hanno dichiarato difficoltà ad aumentare i prezzi a fronte di un maggiore complessità del prodotto richiesto e di un incremento dei costi legati al frazionamento dei lotti di produzione (ordini più piccoli e su più modelli).

“Oggi dobbiamo presentare un prodotto più complesso, ma i prezzi non si possono aumentare, noi continuiamo da tempo a vendere sempre a 2 euro al grammo” (impresa 3).

Il prezzo è sempre più imposto dal grossista che gode di un maggior potere negoziale in conseguenza dell’accresciuta concorrenza tra i produttori. In alcuni casi i clienti delle imprese chiedono riduzioni di prezzo.

“I miei migliori clienti hanno iniziato due anni fa a chiedere sconti che prima non chiedevano” (impresa 4)

¹⁹ I “brevetti ornamentali” proteggono l’uso di una particolare forma del gioiello, anche se non impediscono che altre imprese modifichino, magari solo leggermente, l’idea originaria. Nel “brevetto di invenzione” o di “modello di utilità” la forma è invece poco importante e ad essere protetto è l’aspetto funzionale del prodotto. Per una protezione della durata quinquennale il costo dei brevetti ornamentali si aggira sui 500 euro, quello di invenzione, per i primi 3 anni e fino a 10 pagine, sui 200 euro e quello di utilità per una durata di dieci anni costa 700 euro (www.uibm.gov.it/public/tasse.pdf).

²⁰ Questo sistema di controllo è già stato adottato dal “Gruppo Graziella” di Arezzo che comprende cinque aziende orafe per un totale di 100 dipendenti.

In una impresa intervistata, i prezzi di manifattura sono stati addirittura ridotti del 25% con conseguente caduta dei margini di profitto (caso 5).

“Nell’ultimo periodo il guadagno è calato moltissimo a causa della riduzione dei prezzi” (impresa 5)

Il prezzo per la maggior parte delle imprese è calcolato in termini di valore al grammo. Si tratta di un prezzo di manifattura che varia in ragione della complessità del prodotto e dipende non solo dal tempo richiesto in produzione, ma anche dalla qualità del lavoro utilizzato. Solo per alcuni prodotti, quelli che utilizzano pietre di elevato valore, i prezzi sono a “pezzo” e dipendono più che dalla manifattura dall’alto costo delle pietre incorporate nel manufatto. Il grossista/dettagliante, pur non essendo talvolta in grado di valutare il valore di un manufatto complesso, in una situazione di crisi sa di poter spuntare prezzi più bassi soprattutto sui prodotti i cui acquisti vengono ripetuti nel tempo.

I grossisti hanno, inoltre, spostato i tempi di pagamento e introdotto politiche di acquisto in “conto vendita” che comportano per il produttore un aumento dell’esposizione finanziaria che si aggiunge al rischio dell’invenduto.

“i grossisti hanno allungato i tempi di pagamento” (impresa 3);

“ti prendono la merce, ma a volte ti spostano il pagamento fino a quando non hanno venduto i tuoi prodotti” (impresa 6)

I grossisti e i dettaglianti a fronte di una generale incertezza del mercato, tendono a frazionare in più momenti l’ordine, richiedono maggiore varietà e un più frequente rinnovo del campionario. Un imprenditore intervistato sul tema racconta di aver sperimentato una situazione disastrosa:

“E’ un disastro. Una volta si producevano 100 pezzi per modello oggi solo 10” (impresa 1).

“il cliente chiede sempre meno prodotti per tipo. Prima si facevano 50 bracciali di un modello, ora se ne fanno 50 in modelli diversi. Si fanno anche molte campionature” (impresa 2).

“Si sono ridotti i quantitativi per modello, oggi si fa poco di tanto” (impresa 7)

Il ciclo di vita del prodotto si è fortemente accorciato. In passato, alcuni modelli venivano ripetutamente messi in produzione e il campionario veniva aggiornato poco frequentemente. Nel giro di qualche anno la situazione è profondamente mutata. Una delle variabili competitive è diventata la capacità di proporre nuovi modelli e/o di modificare quelli tradizionali, garantendo al contempo la possibilità di personalizzare il prodotto secondo le esigenze e le indicazioni del cliente. Va considerato, inoltre, la influenza sempre maggiore di “mode” che impongono, per alcuni prodotti, l’uso di particolari lavorazioni, finiture o tipi di pietra (caratterizzati per taglio e colore)²¹, per un periodo di tempo limitato.

²¹ Signity, una *joint-venture* svizzera creata da Swarovski e Golay, è uno dei maggiori fornitori internazionali di pietre. L’impresa offre una ampissima collezione di modelli con sempre nuove proposte moda basate soprattutto sul colore. <http://www.signity.com>.

“Fino a qualche anno fa si metteva in produzione lo stesso prodotto per più stagioni, oggi un modello non dura un anno” (impresa 3).

“il turchese è andato l’anno scorso per alcuni mesi, oggi non va più” (impresa 5).

“Dopo 4-5 mesi il prodotto viene considerato vecchio dal cliente” (impresa 4)

Gli ordini arrivano senza alcuna programmazione con tempi di consegna stretti. Si tratta di un fenomeno dichiarato da quasi tutte le imprese intervistate e che, in una situazione di riduzione dei consumi e di incertezza, dipende dalla decisione del grossista e del dettagliante di ridurre il rischio di invenduto e dal tentativo di sollecitare la domanda attraverso una offerta più varia e basata su nuove proposte.

“I grossisti non fanno più magazzino, comprano volta per volta quello che gli serve” (impresa 8).

“Siamo diventati troppo flessibili, si produce un giorno per l’altro. Non c’è più programmazione ... non c’è più continuità nel lavoro”. (impresa 9).

“Il termine urgente sta diventando molto ricorrente. Bisogna correre, non si riesce più ad organizzarsi” . (impresa 1).

“Molte volte i clienti chiedono la massima urgenza, c’è da correre, poi ci si ferma, non c’è più regolarità, bisognerebbe avere il lavoro continuativo di una volta”. (impresa 7).

La frammentazione produttiva interessa anche un’azienda che svolge lavorazioni di saldatura per conto altri produttori, soprattutto specializzati nelle catene.

“Dal 2001 gli ordini sono diventati più piccoli. Oggi riceviamo ordini da 30 a 100 pezzi. Prima in argento ricevevamo ordini di 10 mila pezzi” (impresa 10).

3. I problemi posti all’organizzazione della produzione

Questo cambiamento delle tendenze del mercato e del mutato quadro competitivo pone alle imprese diversi problemi quali:

- aumento dei costi legati alla diversificazione dei cicli produttivi e al riattrezzaggio più frequente delle macchine;
- difficoltà a saturare la capacità produttiva dell’impresa;
- necessità di un cambiamento nell’organizzazione del lavoro (maggiore flessibilità);
- crescente difficoltà a calcolare i costi e a fissare i prezzi.

Il passaggio frequente dalla produzione di un modello all’altro richiede l’intervento ripetuto del lavoratore per approntare l’attrezzatura e allunga i tempi di produzione. Il lavoratore, producendo su serie corte, non è in grado di sfruttare economie di apprendimento che manifestano i loro effetti solo dopo la realizzazione di un certo numero di prodotti dello stesso tipo. Inoltre, gli ordini arrivano con tempi di consegna sempre più stretti e concentrati in alcuni periodi, il che non permette di programmare in modo uniforme la produzione lungo l’intero arco dell’anno, creando periodi di alta e scarsa attività lavorativa con

sottoutilizzazione della capacità produttiva. Ne consegue una maggiore necessità di flessibilità in risposta alle fluttuazioni della domanda e ai bisogni del mercato. La flessibilità riguarda sia la possibilità di variare il numero dei lavoratori sia la disponibilità di questi a ricoprire mansioni e ruoli diversi. La flessibilità²² imposta dalle esigenze del mercato ha quindi un costo elevato in termini organizzativi, di sotto-utilizzazione della capacità produttiva e di minore produttività.

Come suggerisce un'impresa intervistata, diventa sempre più importante in una fase di riduzione delle serie di produzione che l'operaio abbia capacità di auto-organizzazione:

“L'operaio deve organizzarsi e controllare quello che sta facendo, se la macchina va regolata l'operaio non può aspettare che qualcuno altro gliela sistemi, deve saperlo fare da sé”. (impresa 2)

La necessità di flessibilizzare l'organizzazione produttiva richiede una manodopera più qualificata professionalmente e con maggiori abilità di *problem solving*.

“Serve personale altamente qualificato in grado di produrre adattandosi a ordini ridotti”. (impresa 1)

Con la frammentazione della produzione e il rinnovo frequente del campionario diventa inoltre più difficile calcolare i tempi di lavorazione per tipo di prodotto e di conseguenza definire un prezzo minimo che permetta di conseguire un margine adeguato. Anche perché spesso il rischio è di non raggiungere il lotto minimo che permette di ammortizzare le attrezzature necessarie per realizzare il nuovo prodotto.

“Se faccio mille bracciali riesco ad ammortizzare il costo della trancia, ma se faccio solo qualche pezzo non rientro dalle spese” (impresa 2).

Diventa sempre più importante l'attività di industrializzazione del prodotto a seguito della creazione di nuovi modelli. Si tratta di risolvere in fase di progettazione tutti quei problemi che se non previsti anticipatamente producono inefficienze e fanno lievitare i costi di produzione.

“E' necessario pertanto rendere semplice il percorso per ottimizzare i costi”. (impresa 1)

4. Le risposte ai cambiamenti del mercato

Le dieci imprese coinvolte nell'indagine presentano situazioni assai diverse tra loro sia in termini di dimensione che di specializzazione produttiva (otto sono imprese finali e due lavorano in sub-fornitura). Anche se il grado di *performance*

²² Nel settore orafa la flessibilità produttiva rispetto alle fluttuazioni degli ordini è affrontata anche attraverso la gestione di un monte ore lavorativo da utilizzare secondo le necessità aziendali nell'ambito di un accordo sindacale regionale firmato nel 2002 (Contratto integrativo regionale di lavoro per i dipendenti delle imprese artigiane del settore orafa-argentiero, 29/7/2002). Anche il ricorso a contratti atipici è diventato un modo, al pari di settori con attività produttiva stagionale, di ottenere maggiore flessibilità.

differisce da impresa ad impresa, tutti gli imprenditori intervistati denunciano, per il periodo 2004-2005, una contrazione dell'attività di produzione. Ad esempio una impresa, con fatturato crescente tra il 2001 e il 2004 (+25%), ha registrato un brusco ridimensionamento dell'attività produttiva che a fine anno arriverà a vanificare gli aumenti cumulati nel precedente triennio (impresa 5). In un'altra (impresa 6), che aveva sperimentato nello stesso periodo, un aumento straordinario nei livelli di attività produttiva (+40%), il 2005 si prospetta come un anno a crescita zero. Naturalmente, le differenze di *performance* sono in gran parte dovute a scelte di posizionamento prodotto/mercato fatte nel passato e non sono solo legate alla situazione congiunturale attuale. E' il caso dell'impresa 6 che, in virtù di un buon rapporto commerciale con un gruppo della grande distribuzione francese (Leclerc²³), con il quale realizza metà del fatturato, non ha risentito della riduzione degli ordini e dell'aumento dei costi operativi legati, come osservato precedentemente, alla frammentazione dei lotti produttivi. Questo imprenditore ha saputo soddisfare i severi standard qualitativi richiesti dal cliente francese, attraverso la fornitura di un adeguato prodotto/servizio.

“con Leclerc il fatturato viene realizzato con solo 15 modelli, è evidente che i margini sono maggiori proprio per questo motivo”. (impresa 6)

L'impresa teme di aumentare la capacità produttiva interna, anche avendone la possibilità, perché il clima generale del settore è di grande incertezza e occorre essere prudenti. Il grossista che oggi è disponibile ad aumentare gli ordini, potrebbe entrare in crisi e bisognerebbe poi ricorrere al licenziamento di qualche operaio.

“Oggi potremmo lavorare di più, non mancano gli ordini, ma preferiamo non espandere troppo la capacità produttiva. Abbiamo una responsabilità anche verso gli operai che lavorano con noi”. (impresa 6)

Per rispondere con flessibilità alle variazioni della domanda l'impresa potrebbe affidare il lavoro a laboratori esterni, attraverso un decentramento di capacità produttiva, ma secondo l'imprenditore il rischio di non rispettare gli standard di qualità imposti dai clienti è assai elevato.

“L'idea sarebbe quella di decentrare parte della produzione all'esterno, ma è non è facile d'attuare, perché vogliamo un controllo stretto del nostro prodotto”. (impresa 6)

Una politica di decentramento produttivo a laboratori esterni va considerata comunque una sorta di investimento che richiede tempo sia nella selezione dei fornitori sia nella loro formazione. L'uso saltuario di fornitori non ne permette infatti una gestione efficiente e i costi organizzativi legati al controllo potrebbero comportare un costo per l'*outsourcing* superiore a quello dei prodotti realizzati internamente. Questo è esattamente ciò che avviene in molte imprese.

²³ Leclerc è il più importante distributore francese di prodotti di oreficeria e di bigiotteria. In questo settore con 240 punti vendita il Gruppo ha realizzato nel 2003 un giro di affari di circa 200 milioni di euro. Nello stesso anno, ha venduto 3,5 milioni di prodotti (trasformando circa 7 tonnellate di oro), con prezzi compresi tra i 5 e i 2400 euro. Leclerc presenta un campionario due volte l'anno avvalendosi di fornitori di diversi paesi con un assortimento superiore ai 1400 modelli. http://www.e-leclerc.com/c2k/portail/decouvrir/pdf/LEC_MAB_DP23_9def1.pdf.

Altri imprenditori, pur registrando buone condizioni di *performance* fino al 2004, hanno invece dovuto approntare rapidamente strategie di risposta per affrontare una improvvisa caduta della domanda. Queste strategie, che devono produrre risultati immediati, consistono principalmente nel controllo dei costi e nella razionalizzazione organizzativa spesso accompagnata da una riduzione dell'occupazione.

Talvolta, il manifestarsi delle difficoltà costringe l'imprenditore ad effettuare strategie di cambiamento organizzativo che non sarebbero state intraprese altrimenti. Si tratta in molti casi di scelte che portano a risultati positivi, ma che richiedono l'assunzione di rischi considerati non accettabili in condizioni normali. Inoltre, la crisi produce tempi d'ozio, il che permette, a costo zero, una valutazione accurata della scelte da effettuare e la messa a punto delle azioni da intraprendere.

Tab. 1 Variazioni dell'occupazione e della produzione in alcune imprese orafe (2005)

Imprese	Addetti 2005	Addetti 2001	Variazione Addetti	Variazione valore manifatturato	
1	15	18	-3	-25% tra il 2001-2004	stabile 2004-2005
2	14	21	-7	stabile tra il 2001-2003;	-25% 2004-2005
3	10	8	-2	-15% tra il 2001-2004;	2004-2005 stabile
4	n.d.	n.d.		+25 tra il 2001-2004;	- 25% nel 2005
5	14	14	-	Stabile tra il 2001 e il 2004;	-15% 2004-2005
6	18	13	-5	+ 40% tra il 2001-2004	stabile il 2004-2005
7	2	2	-	-10% tra il 2001-2004,	-10% 2004-2005
8	15	16	-1	Stabile 2001-2004;	-5 nel 2005
9	4	7	-3	-30 tra il 2001-2004;	diminuzione 2004-2005
10	9	11*	-2	-25% 2002-2004	non sa

*dato riferito al 2000

Fonte: nostre interviste

Va rilevato che per molte aziende artigiane il cambiamento è spesso condizionato dall'età del titolare e dall'inserimento dei figli in azienda. Si tratta, in questo ultimo caso, di risorse a cui vengono delegate nel tempo responsabilità aziendali che difficilmente verrebbero affidate a personale dipendente. Il ruolo di queste risorse riguarda principalmente le attività di progettazione e/o commerciali che possono così beneficiare di una maggiore propensione all'innovazione e al cambiamento. Va inoltre considerato che, con i figli in azienda, l'imprenditore è maggiormente motivato ad intraprendere scelte strategiche di lungo periodo, finalizzate a migliorare la capacità competitiva dell'impresa.

In generale si possono individuare due strategie:

- a) riorganizzazione *produttiva/commerciale e contenimento dei costi*;
- b) *upgrading* e innovazione del prodotto/servizio;

Queste strategie spesso vengono intraprese in maniera coordinata e non disgiunta. Una innovazione di prodotto può comportare, ad esempio, una riorganizzazione produttiva e commerciale o, viceversa, un ri-posizionamento di mercato porta talvolta alla realizzazione di nuovi prodotti. Nella tabella 2 vengono indicate dalle imprese intervistate le azioni intraprese e quelle che si prevedono di attuare. Le

politiche di potenziamento riguardano diverse attività aziendali: dalla produzione di prodotti complessi o particolari, alla progettazione, alla ricerca di nuovi clienti.

Tab. 2 Le attività potenziate nel biennio 2001-2003 e quelle che si intendono intraprendere in futuro

Imprese	Attività/funzioni potenziate nel 2001-2003	Attività/funzioni che si prevede di potenziare
1	Promozione e ricorso a sub-fornitori	Promozione, prototipazione rapida
2	Prodotti con nuove soluzioni tecniche e lavorare per conto terzi	Prodotti con nuove soluzioni tecniche e lavorare per conto terzi
3	Design, CAD, prototipazione rapida e nuovi canali di distribuzione	Design e nuovi prodotti, de-localizzazione produttiva
4	Design, prodotti con nuove soluzioni tecniche	Design, prodotti con nuove soluzioni tecniche, promozione
5	Prodotti con nuove soluzioni tecniche,	Nuovi canali di distribuzione, fiere all'estero
6	Design e promozione	Design e promozione, ricorso a sub-fornitori
7	Nessun cambiamento significativo	Nessun cambiamento significativo
8	Nessun cambiamento significativo	Design, prodotti con nuove soluzioni tecniche, promozione e nuovi canali di distribuzione
9	Nessun cambiamento significativo	Nuovi canali di distribuzione
10	Specializzazione su alcuni servizi di lavorazione	Specializzazione su alcuni servizi di lavorazione

Fonte: nostre interviste

4.1 Riorganizzazione produttiva/commerciale e contenimento dei costi in produzione

La riorganizzazione produttiva, come già osservato, è una delle risposte più utilizzata dalle imprese orafe che hanno sperimentato una riduzione forte e veloce degli ordini. In alcune imprese, la riduzione del personale si è accompagnata con un aumento della produttività ed una riduzione dei costi. Va considerato, tuttavia, che una politica solo orientata alla riduzione dei costi può compromettere la ricerca di elevati standard di qualità e di servizio. Alcuni imprenditori intervistati sono infatti consapevoli del rischio connesso ad un taglio troppo drastico dei costi. Ciò vale soprattutto per gli investimenti in promozione e ricerca di nuovi clienti attraverso, ad esempio, la partecipazione alle fiere internazionali.

La strategia di riorganizzazione produttiva è stata soprattutto sperimentata da una impresa (caso 2) che nel ridurre l'occupazione ha mantenuto i lavoratori più capaci:

*“Con meno operai ci siamo accorti di poter fare quasi la stessa produzione”
(impresa 2)*

I titolari hanno anche individuato sacche di inefficienza nell'organizzazione aziendale che rendevano alti i costi operativi. Nel periodo di piena attività lavorativa, come ha dichiarato l'imprenditore intervistato, mancavano gli stimoli e il tempo per rilevare prima tali disfunzioni.

*“Quando c'era il lavoro si pensava solo a produrre senza porsi tante domande”
(impresa 2)*

In amministrazione l'azienda impiegava tre persone e si avvaleva della consulenza di un commercialista esterno. Ciononostante l'imprenditore non era in

grado di disporre delle informazioni, sull'andamento economico-finanziario dell'impresa, necessarie per adottare provvedimenti tempestivi.

*“Siamo intervenuti tardi perché non avevamo i segnali giusti sull'andamento dell'azienda, oggi abbiamo un migliore controllo sui costi e sulla liquidità...”
(impresa 2)*

Il problema del controllo di gestione è un problema che riguarda quasi tutte le imprese artigiane²⁴. L'introduzione di procedure di controllo è resa difficile dall'esistenza di una ampia varietà di prodotti. Talvolta, a determinare un controllo poco efficiente della produzione, è però la mancanza di competenze che, nei periodi di buon andamento del mercato, non si è ritenuto utile acquisire.

“Non c'è controllo di gestione per mancanza di competenze. Si tiene un giornale dove si fa la nota dei pezzi finiti. A fine giornata si riesce comunque a raccogliere sufficienti informazioni sull'andamento, ma l'informatizzazione del controllo aiuterebbe molto il sistema di controllo” (impresa 5)

Talvolta l'alibi nel non adottare una contabilità industriale sta nel ritenere che bisogna comunque soddisfare le esigenze del cliente e non si possono rifiutare commesse poco remunerative. In altre parole, si ritiene che i prezzi sono determinati dal mercato e che la remunerazione debba essere valutata in base all'andamento generale dei costi.

“Molto spesso pur di conservare il cliente e di offrirgli un servizio, non si considera se quell'ordine è remunerativo o meno” (impresa 5)

In realtà la conoscenza dei costi del prodotto è comunque importante perché permette all'imprenditore, che accetta di realizzare un prodotto poco remunerativo, di segnalare al cliente che si tratta di un servizio finalizzato a mantenere buoni rapporti commerciali. Una specie di investimento promozionale che risulta efficace solo se viene esplicitato.

Nessuna delle dieci imprese intervistate, al fine di contenere/ridurre i costi, ha de-localizzato la produzione nei paesi a basso salario e una sola ha manifestato l'intenzione di intraprendere una strategia di questo tipo nei prossimi anni. A de-localizzare all'estero sono le imprese più grandi e strutturate che spesso lo fanno solo per una parte piccola della loro produzione. Nell'orafo, diversamente dagli altri settori moda come il tessile, l'abbigliamento e le calzature, questo fenomeno è probabilmente frenato dal fatto che la maggior parte delle imprese finali sono prive di marchio. Affidare una produzione *un-branded* a sub-fornitori esteri è rischioso, perché queste imprese, una volta imparato a realizzare un prodotto di qualità, potrebbero tentare di venderlo direttamente al cliente finale, saltando l'intermediazione del produttore italiano. E' evidente che se da un lato un processo di internazionalizzazione produttiva può portare, attraverso una riduzione di costi, ad un miglioramento della capacità competitiva delle imprese, dall'altro comporta un trasferimento di competenze ai produttori di altri paesi che potrebbero in futuro diventare dei pericolosi concorrenti.

²⁴ Un'attenzione dimostrata anche dalla partecipazione al corso “La gestione dei costi Industriali” promosso dal GSO –(Gruppo di Studio Settore Orafo) in collaborazione con il Centro Produttività Veneto, corso al quale hanno partecipato 10 aziende orafe e che si tenuto a Vicenza nel maggio del 2005.

La strategia di de-localizzare la produzione nei paesi a basso salario al fine di contenere i costi di produzione, seppur ancora poco rilevante tra le imprese artigiane orafe, appare in prospettiva come uno dei fenomeni che potrebbe svilupparsi velocemente a seguito delle iniziative di alcuni “imprenditori pionieri” che fungerebbero da modello di riferimento per gli altri, come già avvenuto nel settore dell’abbigliamento.²⁵

La de-localizzazione produttiva nei paesi a basso salario da parte delle imprese orafe è un fenomeno diffuso da tempo soprattutto in Germania. Breuning, uno dei maggiori produttori tedeschi (con circa 500 dipendenti) è presente in Thailandia sin dal 1997²⁶. Si tratta di imprese di grandi dimensioni che de-localizzano solo alcune fasi/prodotti, valutando il tipo di competenze esistenti nelle aree dove viene spostata la produzione. Le esigenze di un mercato che richiede sempre più varietà, flessibilità e tempi di consegna brevi, rendono comunque oggi giorno più costoso gestire la produzione in paesi lontani con tempi di trasporto che allungano in modo considerevole il *time-to-market*.

Alcune grandi imprese italiane hanno de-localizzato la produzione all’estero anche per aggirare i dazi doganali che risultano superiori a quelli imposti dall’Unione Europea. Gli Stati Uniti, ad esempio, applicano sui prodotti provenienti dall’estero, Italia inclusa, un dazio pari al 7% sul valore complessivo del prodotto orafa. Tale dazio non viene invece richiesto ad alcuni paesi come Messico e Canada (che fanno parte del Nafta), Giordania, Israele, Singapore, Cile, Australia, Sud Africa (*United States International Trade Commission*, 2005)²⁷. Nel caso di prodotti orafi con basso costo di manifattura al grammo, come le catene, un dazio del 7% sul valore totale del prodotto (comprensivo dei costi di trasporto) rappresenta un costo assai elevato e per questo motivo alcune aziende italiane hanno aperto stabilimenti in paesi da cui si può esportare convenientemente negli Stati Uniti²⁸. E’ il caso di Alessi (ICE, 2005) e UnoAerre (La Nazione, 2003) che hanno spostato la produzione in Giordania o della Silmar e Filk che possiedono stabilimenti produttivi in Sud

²⁵ E’ il caso di un’azienda artigiana vicentina che, con un fatturato di circa 5 milioni di euro, ha scelto di trasferire la produzione di fascia bassa in India, nel distretto di Jaipur, capitale del Rajasthan, tagliando i costi di 20 volte pur mantenendo a Vicenza le funzioni di progettazione e di commercializzazione. (Cfr. Il Sole24ore, 5 ottobre 2004). A Jaipur è presente un distretto orafa specializzato nel taglio e nella lavorazione delle pietre colorate che conta 2500 imprese con circa 200 mila addetti (Fonte: The Indo-Italian Chamber of Commerce & Industry, 2004).

²⁶ L’azienda dichiara che “*our Thai plant helps us to survive by making us more competitive*”. Anche la tedesca Zettl possiede un impianto in Thailandia dove viene montato il 20% dei suoi gioielli <http://jck.polygon.net/archives/1997/06/jc67-166.html>.

²⁷ Il dazio del 7% riguarda i prodotti di cui alla voce doganale n. 711013. Le pietre preziose, invece, non sono soggette a dazio. Ciò ha prodotto la consuetudine a spedire negli Stati Uniti un gioiello in parti separate: da una parte la montatura in metallo prezioso e, dall’altra, i diamanti o le perle che devono essere successivamente assemblate.

²⁸ Per un prodotto orafa, come ad esempio una catena di 14 kt esportata negli Stati Uniti con un valore di manifattura di un euro al grammo e un prezzo dell’oro di 11 euro, il dazio incide per circa la metà del valore di manifattura. Il vantaggio relativo dei paesi che non pagano dazi negli USA è quindi assai elevato. La de-localizzazione produttiva da parte di multinazionali estere in Giordania spiega l’importanza di questo paese come esportatore e importatore a livello mondiale di prodotti orafi. La produzione per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali dovrebbe, tuttavia, essere realizzata entro i confini giordani.

Africa (ICE, 2004)²⁹. Poiché Giordania e Sud Africa sono paesi a basso salario, le imprese che vi hanno de-localizzato la produzione beneficiano anche di una riduzione del costo del lavoro, seppur in parte compensata dalla minore produttività della manodopera locale. Nel 2005 la Giordania è diventata il sesto più importante paese di destinazione delle esportazioni orafe vicentine³⁰, svolgendo un ruolo di passaggio per l'esportazione sul mercato statunitense.

In questo caso la de-localizzazione all'estero da parte di alcune grandi imprese avviene attraverso "investimenti diretti" (IDE) e la produzione realizzata in questi paesi produce un effetto di "spiazzamento" delle esportazioni nazionali. In altre parole, le "catene", realizzate dai produttori vicentini in Sud Africa o in Giordania e vendute sul mercato americano, non costituiscono più una esportazione diretta "Italia-Usa".

Per alcune imprese artigiane, la de-localizzazione produttiva internazionale, prende spesso la forma del decentramento a sub-fornitori esteri. Con questi produttori le imprese italiane intrattengono rapporti di partnership, fornendo loro il modello da realizzare e l'assistenza tecnica necessaria a rispettare gli standard qualitativi. In questo caso, la produzione realizzata viene più spesso importata in Italia a servire il mercato interno e internazionale, senza effetti di spiazzamento delle esportazioni³¹.

Si tratta ancora oggi di un fenomeno contenuto, come rilevato nell'indagine quantitativa, e che riguarda soprattutto i prodotti più semplici e standardizzati.

4.2 Upgrading e riposizionamento prodotto-mercato

Con il termine *upgrading* si intende l'innalzamento della qualità del prodotto/servizio attraverso la messa a punto di prodotti nuovi, più complessi, con soluzioni particolari, con maggiore contenuto di design o rispondenti a particolari esigenze del consumatore (servizio di personalizzazione). Molte delle innovazioni sono talvolta il risultato di una intensa attività di collaborazione tra l'utilizzatore e il fornitore di tecnologia. Le competenze meccaniche dell'utilizzatore costituiscono l'elemento che rende possibile il miglioramento delle macchine o delle lavorazioni. Le imprese orafe, infatti, attraverso l'utilizzo continuo delle macchine ne rilevano i difetti e individuano le possibili modifiche necessarie per migliorare le prestazioni (*learning by using*)³². L'innovazione può

²⁹ la Filk ha avviato sin dal 1998 una joint-venture con Oro Africa, il maggior produttore di orfeceria africano (www.oroafrica.co.za), mentre, la "Silmar Sud Africa" è una joint-venture tra la vicentina Silmar e Lorenzo Chain, uno dei più importanti produttori sud africani (www.silmar.it/azienda_collezione_2002.html). La Silmar ha anche una *joint-venture* con altre aziende locali produttrici di platino (vedi nota 2).

³⁰ Tra il 2003-2004 l'export di prodotti di orfeceria vicentino verso la Giordania passa da 29,7 a 121,1 milioni di euro (CCIAA, Vicenza, 2005).

³¹ Naturalmente molte importazioni dall'estero di prodotti finiti, su campionario/catalogo del produttore estero e realizzati soprattutto dagli operatori italiani della distribuzione (grossisti, aziende commerciali, ecc.), si configurano come semplice attività di *trading*. Non si hanno in questo caso effetti di spiazzamento delle esportazioni, ma la quota di valore aggiunto *made in Italy* per unità di prodotto si riduce.

³² E' il caso, ad esempio, della Superoro che ha realizzato nuovi dispositivi inseriti in macchine a CN (frese e torni) per la raccolta selezionata di monili sulla base di alcuni parametri (peso e

portare ad una riduzione dei tempi di produzione (innovazione di processo), ma il più delle volte permette di realizzare nuovi prodotti e di migliorare la qualità e le prestazioni di quelli tradizionali (innovazione di prodotto).

Tuttavia, un nuovo prodotto non è ottenuto solo con l'applicazione di nuove soluzioni tecniche, ma anche attraverso la ricerca stilistica su forme, colori e nuovi materiali. Oggigiorno le imprese, infatti, accostano spesso al metallo preziosi materiali come vetro, acciaio, pelle, carbonio³³. L'utilizzo combinato di materiali diversi pone comunque a problemi di natura tecnica che devono essere risolti attraverso una attività di ricerca e innovazione

I titolari dell'impresa artigiana che ha subito un forte processo di ristrutturazione (impresa 2) hanno dovuto anche stabilire quali produzioni e quali clienti privilegiare. Un particolare prodotto (cinturino in canna vuota) richiesto da un importante grossista milanese, veniva prodotto solo saltuariamente a causa della complessità di esecuzione che richiedeva l'intervento diretto in produzione da parte dei titolari. Gli operai non erano in grado di realizzarlo, né si riteneva importante spendere del tempo per insegnare loro come realizzarlo. Una volta verificato che il cliente milanese avrebbe potuto aumentare il volume ordinato si è deciso di puntare su quel tipo di produzione, predisponendo l'azienda a servire il cliente nel a) rispetto dei tempi di consegna, b) nella garanzia dell'esclusività e c) nel mantenimento costante dei prezzi.

“Nel momento di crisi siamo andati a Milano a stringere un accordo. Abbiamo offerto la nostra disponibilità a lavorare principalmente per lui, dandogli il massimo del servizio, ma chiedendo garanzie nella continuità del lavoro”. (impresa 2)

La produzione per conto di questo cliente, una volta addestrato il personale interno a realizzare quel particolare tipo di prodotto, è pertanto cresciuta fino ad arrivare oggi a rappresentare il 60% di quella totale. Si è pertanto accettato di dipendere molto da un unico cliente, pur consapevoli del rischio che tale dipendenza comporta, in quanto il prezzo concordato permette margini soddisfacenti:

“ora siamo più concentrati su un prodotto su cui guadagniamo di più” (impresa 2)

Inoltre, la complessità del prodotto costituisce, ancora, una barriera alla imitazione da parte dei produttori turchi o del Far East.

“Ci sono stati tentativi di imitazione del nostro prodotto, ma i risultati non sono comparabili per qualità delle finiture, anche a detta del nostro stesso committente”. (impresa 2)

volume), della Cost Cast che ha migliorato il processo di saldatura tra l'oro e altri materiali come legno e vetro (Pozzi, 2004)

³³ La combinazione di oro e nuovi materiali ha portato anche operatori di altri settori, come ad esempio Morellato, un'importante azienda di accessori in pelle, ad entrare nel 2000 nel mercato dell'oreficeria. Il tipo di prodotto realizzato da quest'impresa combina oltre che l'oro con la pelle, anche zaffiri e diamanti con l'acciaio (www.morellato.com) con un target rivolto ai consumatori più giovani.

Il tentativo di migliorare il prodotto è un obiettivo dichiarato da molti imprenditori. Solo in questo modo si possono giustificare prezzi elevati e al contempo differenziare il prodotto rispetto alla concorrenza a basso costo del lavoro.

“O si fanno prodotti di alta qualità e allora il prezzo è giustificato, oppure bisogna stare dentro ai prezzi al consumatore indicati dal grossista” (impresa 5).

E' lo stesso grossista/buyer a selezionare i fornitori per tipo di prodotto. Nel suo portafoglio, in genere i prodotti meno complessi vengono commissionati a fornitori localizzati nei paesi a basso costo del lavoro. Tuttavia, nella valutazione del fornitore non rientrano solo le capacità tecniche/stilistiche in rapporto al costo, ma anche il servizio offerto in termini di personalizzazione del prodotto, puntualità, rapidità e rispetto degli standard richiesti.

“la ricetta per restare sul mercato consiste nel lavorare sulla personalizzazione del prodotto, garantire costanza nella qualità e serietà sul titolo, offrire nuovi modelli ed essere disponibili a lavorare velocemente anche su piccoli quantitativi. (impresa 2);

“Ci vuole creatività, capacità tecnica, ma anche serietà professionale” (impresa 3)

Una tendenza diffusa nel settore da diversi anni è quella di contenere il prezzo riducendo la quantità di oro utilizzato attraverso un alleggerimento del manufatto e l'impiego di altri materiali. Si cerca di creare prodotti leggeri ma vistosi. Tale risultato è reso possibile dall'innovazione tecnologica che garantisce la realizzazione di prodotti cavi in cui, a parità di titolo e di volume, viene utilizzato un quantitativo inferiore di metallo prezioso³⁴. Se da un lato l'alleggerimento del prodotto permette di recuperare margini di competitività, dall'altro, con la riduzione delle quantità di oro lavorato, le imprese non possono più contare, come in passato, sul guadagno derivante dal recupero dei cali di lavorazione³⁵.

Tra i fattori di servizio offerti all'ingrosso e al dettaglio rientra sempre più la capacità del produttore a fornire un campionario/catalogo rinnovato frequentemente con l'inserimento di nuovi modelli. Delle otto imprese intervistate che svolgono una attività sulla base di un proprio campionario/catalogo, ben sei hanno dichiarato che la produzione degli ultimi due anni è stata realizzata prevalentemente con modelli ideati nel triennio 2002-2004.

³⁴ E' il caso della elettroformatura con cui si realizzano prodotti cavi mediante elettrodeposizione o della lavorazione della canna che consente oggi di produrre oggetti con diametri inferiori ad un millimetro.

³⁵ Il calo, riconosciuto legalmente, varia dal 3% al 5% sull'oro fino lavorato con il tipo di lavorazione. Molte imprese riescono però a recuperare quasi totalmente l'oro che si disperde durante il processo produttivo. Con riferimento al comparto artigiano nel 1993 e stimando un recupero assai prudenziale pari al 2% sulle quantità lavorate, il valore dell'oro recuperato (1.044 kg) risultava pari a 10,8 milioni di euro, cioè il 9% del valore totale del manifatturato (Crestanello, 1997).

Tab. 3. Tecniche di lavorazione e modalità organizzative nelle imprese intervistate (2005)

	Tipo di lavorazione principale	Prezzo/grammo manifattura prodotto principale (euro)	Presenza del catalogo-Campionario in azienda	Produzione 2003-4 prevalente per di
1	Stampato/tranciato	1-3	Si	Su nuovi modelli 2002-4
2	Lavorazione a canna	1-3	Si	Su modelli precedenti
3	Microfusione	1-3	Si	Su nuovi modelli 2002-4
4	Stampato/tranciato	1-3	Si	Su nuovi modelli 2002-4
5	Microfusione	0,5-1	Si	Su modelli precedenti
6	Microfusione	> 5	Si	Su nuovi modelli 2002-4
7	Microfusione	1-3	No (conto terzi)	Su modelli del cliente
8	Stampato/tranciato	0,5-1	Si	Su nuovi modelli 2002-4
9	Microfusione	3-5	Si	Su nuovi modelli 2002-4
10	Saldature/assemblaggi	0,15-5*	No (conto terzi)	-

*il prezzo è espresso in euro per saldatura

Fonte: nostre interviste

Gli ordini tendono sempre più a concentrarsi sui modelli nuovi che in alcune aziende spiegano anche più della metà della produzione.

“Il campionario si compone di circa 500 modelli base. Si fanno ogni anno circa 150 modelli nuovi che si presentano in fiera. A gennaio raccolgo gli ordini per consegna fino a giugno. Il 60% degli ordini si raccolgono sui prodotti nuovi. Con il 20% dei modelli faccio il 60% delle vendite”. (impresa 6)

La necessità di fornire più frequentemente nuovi prodotti pone alle imprese problemi di sviluppo e potenziamento:

- delle funzioni di progettazione (utilizzo di designer, monitoraggio delle tendenze moda);
- della tecnologia di progettazione.

Il potenziamento della funzione di design è uno degli elementi ricorrenti tra le imprese intervistate. Si tratta nella maggior parte dei casi di dedicare più tempo alla ideazione di nuovi modelli. Un elemento importante nell'ideare nuovi prodotti è quello di conoscere le tendenze e i gusti del mercato. Molte imprese hanno dichiarato la difficoltà di acquisire informazioni per orientare correttamente l'attività di progettazione. Generalmente le imprese ricevono informazioni dal grossista che però non sempre sono soddisfacenti. Un imprenditore ha segnalato la necessità di conoscere le tendenze del mercato rivolgendosi anche a dettaglianti. Questa impresa ha iniziato ad affidare ad alcuni negozi propri prodotti in conto vendita, non tanto come sistema di diversificazione del canale distributivo che rimane rivolto all'ingrosso, quanto per mantenere una forma di comunicazione con operatori commerciale che intrattengono rapporti diretti con i consumatori.

“Estremamente importante conoscere l'evoluzione dei gusti attraverso la raccolta di informazioni da internet, riviste specializzate, contatti con i grossisti ma soprattutto con negozi al dettaglio”. (impresa 9)

Un altro imprenditore intervistato ha sostituito il modellista con un designer nel tentativo di migliorare il contenuto stilistico dei propri prodotti attraverso l'apporto di idee nuove e creative. La necessità di avere più fonti di ispirazione è

una esigenza molto sentita al fine di non riproporre gli stessi modelli. L'impresa intervistata, che ha dichiarato di avere meno problemi di altre sul fronte commerciale, utilizza designer esterni come modo di ampliare e rinnovare frequentemente il proprio campionario

“Il campionario sta crescendo I modelli che entrano sono 150 e ne escono solo 40. Nella realizzazione del campionario ci avvaliamo di designer esterni”. (impresa 6)

L'uso del designer è tuttavia limitato dal fatto che molte imprese, soprattutto di piccola dimensione, hanno difficoltà oggi a sostenere il costo di una figura professionale con ruoli che tradizionalmente vengono svolti dall'imprenditore.

L'attività di ideazione si svolge lungo l'intero arco dell'anno, ma la presentazione delle novità produttive avvengono soprattutto in occasione delle Fiere. Per alcuni dei produttori intervistati la Fiera non serve tanto per acquisire nuovi ordini, quanto per favorire una attività di promozione, per acquisire informazioni da produttori e grossisti, per monitorare la concorrenza, le tendenze del mercato, i prezzi dei prodotti offerti.

La Fiera funge anche da momento istituzionale per la presentazione dei nuovi modelli. L'attività creativa, infatti, si intensifica in precedenza delle manifestazioni fieristiche soprattutto per le imprese più strutturate.

“Si va in fiera per avere un contatto e non per raccogliere ordini, oggi la fiera ha funzioni di rappresentanza, una specie di vetrina” (impresa 1)

“Ho preso lo Stand in fiera due anni fa ma non ho avuto risultati positivi, là mi visitano i miei clienti che però vengono soprattutto in azienda. Credo sia però importante continuare ad esserci per dare un segnale positivo ai propri clienti” (impresa 3)

La maggioranza dei produttori non possiede una propria forza vendita composta da agenti e rappresentanti ma dichiara di raccogliere gli ordini soprattutto in occasione di visite dirette ai clienti. Il grado di dipendenza dal principale cliente, considerando le ridotte dimensioni aziendali, è generalmente contenuta: 4 imprese su 10 dichiarano una percentuale inferiore al 30% e 7 su 10 al di sotto del 50% (Tab.4) . Come appare scontato le percentuali maggiori di dipendenza sono

Tab. 4 Tipo di clienti e modalità organizzative nelle imprese intervistate (2005)

Impresa	Tipo di clientela principale	% produzione del cliente principale	Relazioni con i clienti Modalità prevalente	Export diretto
1	Altri produttori	Meno del 30%	Fiere in Italia	30%
2	Grossisti	60%	L'az. visita i clienti	5%
3	Grossisti	30-50%	L'az. visita i clienti	20%
4	Grossisti	30-50%	Fiere in Italia	65%
5	Grossisti	Meno del 30%	L'az. visita i clienti	-
6	Grande distribuzione	50%	Fiere in Italia	65%
7	Altri produttori	Più dell'80%	L'az. visita i clienti	-
8	Grossisti	Meno del 30%	Fiere in Italia	40%
9	Grossisti	Meno del 30%	Fiere in Italia	60%
10	Altri produttori	50-80%	L'az. visita i clienti	-

*dato riferito al 2000

Fonte: nostre interviste

riferite alle imprese che svolgono una attività di sub-fornitura lavorando per conto di altri produttori.

Gli imprenditori sono consapevoli dell'importanza di attivare nuovi modi per acquisire nuovi clienti, anche al di fuori di quello fieristico.

“Nel 2004 ho assunto per un anno un commerciale che ha viaggiato all'estero per ricercare nuovi clienti, ma ha portato a casa poco, forse abbiamo sbagliato il momento, ora abbiamo dovuto rinunciarci per un problema di costi”. (impresa 3);

“I nuovi clienti si acquisiscono soprattutto con il passaparola, oppure si fissa un appuntamento e si va a trovarli. Per il futuro pensiamo di prendere contatto con clienti esteri via internet”. (impresa 5)

Si tratta in alcuni casi di tentativi interessanti, ma sporadici. Purtroppo i costi per sostenere una seppur piccola struttura commerciale sono elevati e si renderebbe necessaria una strategia di cooperazione e alleanza tra le piccole imprese artigiane. Come nel caso del consorzio Corart e del più recente “Consorzio Dieci” che hanno sposato una filosofia di aggregazione tra piccole imprese al fine di creare la massa critica necessaria a rendere efficiente le attività di promozione e marketing³⁶.

Nel caso del consorzio di più recente costituzione, l'obiettivo non è solo quello promozionale, ma consiste nel presentare ai clienti un unico catalogo con un nuovo marchio. Le spese stilistiche e di promozione sono sostenute da tutti i soci aderenti al consorzio che si dividono le commesse in base al tipo di prodotto su cui ogni impresa è specializzata

Forme di cooperazione di questo tipo presentano, tuttavia, grandi difficoltà di realizzazione, come dimostrano molte esperienze consortili sperimentate con scarsi risultati in diversi settori. Tali difficoltà dipendono dal fatto che l'offerta produttiva delle imprese associate non è fortemente differenziata e la rivalità tra le imprese resta molto elevata. Quando i prodotti delle diverse imprese sono simili dal punto di vista tecnologico, ma diversi per qualità, prezzo e servizio, la commessa acquisita dal consorzio è difficilmente suddivisibile tra i soci. Molti imprenditori, peraltro, tendono a sopravvalutare la qualità del proprio prodotto e quindi ritengono di essere in grado di evadere qualsiasi commessa, ponendosi in concorrenza con tutti gli altri associati. In questi casi, la distribuzione delle commesse acquisite diventa causa di conflitti tra i soci. Quando il Consorzio, inoltre, non rappresenta l'unica fonte di acquisizione degli ordini, le imprese associate tendono a privilegiare i rapporti con i propri clienti, trascurando le commesse acquisite in comune. Questo avviene soprattutto in una situazione favorevole del mercato e di alto utilizzo della capacità produttiva.

³⁶ Il consorzio vicentino Corart associa 30 piccole e medie imprese del comparto orafa e sviluppa azioni di comunicazione e partecipazione alle maggiori fiere di settore, oltre a prevedere percorsi di informazione/formazione e di condivisione di alcuni servizi (interpretariato, organizzazione di workshop, ecc.) (www.corart.it). Il “Consorzio Dieci”, composto da una decina di imprese artigiane vicentine, ha presentato, in occasione della fiera di Vicenza di giugno 2005, un proprio campionario e un proprio marchio (www.goldenitaly.com/a_146_IT_2820_1.html).

Esiste, inoltre, un problema di relazione con i clienti. Il compratore, al fine di contenere i costi transazionali preferisce intrattenere rapporti con un capo-commessa, un responsabile che garantisca al contempo la qualità del prodotto realizzato e il rispetto dei tempi di consegna³⁷.

Il dare visibilità ai propri prodotti è una esigenza dichiarata da molti degli intervistati i quali sono consapevoli del limite dimensionale della propria azienda per attuare una politica promozionale. La massa critica per svolgere con efficacia tale attività supera spesso le risorse della singola impresa artigiana, anche nel caso in cui il *target* è rivolto all'operatore commerciale e non al consumatore. Una impresa intervistata è tuttavia riuscita a far conoscere il proprio marchio al dettagliante, attraverso l'uso di un *packaging* personalizzato del prodotto che riporta il titolo e la caratura di ogni oggetto.

“Alla fine degli anni '90 i prodotti, che venivano fatti in microfusione con l'utilizzo di pietre preziose e zirconi, iniziano ad essere venduti su supporto in cartoncino riportante il nome del produttore, il peso e il titolo. Il modo in cui era confezionato il prodotto piaceva e il grossista nel presentare i miei oggetti lasciava la mia etichetta. Questo ha permesso di far conoscere il nome dell'azienda al dettagliante. In questo modo il prodotto perdeva l'anonimato e capitava che il dettagliante chiedesse al grossista “hai qualcosa di quella ditta da mostrarmi?”. (impresa 6)

Il costo del *packaging* non è elevato e l'imprenditore lo ritiene più efficace dell'inserzione pubblicitaria sulle riviste che, a parità di risorse, può essere fatto solo saltuariamente e quindi con una efficacia limitata.

“Questo modo di promuovere il prodotto è nel mio caso più efficace del comparire su riviste. Il costo del packaging non è elevatissimo per ogni anello spendo un euro su 25 di manifattura”. (impresa 6)

L'imprenditore non ritiene però conveniente passare ad un rapporto diretto al dettaglio.

“Non pensiamo di andare al dettaglio, molti ci hanno provato e hanno fatto un buco nell'acqua”. (impresa 6)

Il passaggio al dettaglio, anche se garantisce prezzi più elevati comporta un rischio finanziario legato a ritardi nei pagamenti, contenziosi sulla merce spedita, insolvenze. Solo con un portafoglio di clienti al dettaglio selezionati nel tempo, il maggiore prezzo di vendita può compensare i costi di esposizione finanziaria e le eventuali perdite legate ai mancati pagamenti.

Un altro aspetto molto importante riguarda la parte “*hardware*” della tecnologia di progettazione. Alcune imprese hanno fatto fronte alle nuove esigenze in progettazione dotandosi di sistemi CAD e macchine per la prototipazione rapida³⁸.

³⁷ Nel caso dei consorzi di vendita orafi si deve considerare anche il problema della punzonatura degli oggetti e la conseguente attribuzione della responsabilità del prodotto in circolazione.

³⁸ Con l'utilizzo di sistemi CAD e di prototipazione rapida i tempi di industrializzazione del prodotto vengono drasticamente ridotti. La progettazione di nuovi gioielli diventa più semplice e veloce poiché le diverse parti che compongono il manufatto possono essere scomposte,

“Abbiamo acquistato senza nessuna agevolazione attrezzature per la prototipazione rapida costate 65 mila euro. Un investimento che mi permette di fare un modello in 15 giorni con le modifiche”. (impresa 3)

“Da 6-7 mesi l’azienda si avvale di sistemi Cad e di prototipazione presso service esterni con i quali siamo in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze del mercato e di ridurre i costi di progettazione. Entro fine anno anche noi saremo autonomi con un nostro sistema, abbiamo già formato il personale”. (impresa 1).

Più di una azienda, pur essendo disponibili diversi centri specializzati in questo tipo di servizio, ha segnalata la preferenza verso un uso interno del *rapid prototyping*. Il timore dell’imitazione e la maggiore flessibilità legata ad un controllo diretto del sistema, sembrano essere le ragioni che spiegano tale preferenza. Tuttavia, uno degli ostacoli all’acquisto non è solo rappresentato dal costo dell’investimento, ma anche dalle competenze necessarie ad utilizzarlo in modo efficace.

“Stiamo pensando alla prototipazione rapida. Ci interessa per la velocità di creazione dei prototipi anche se i costi di investimento sono notevoli. L’importante è capire bene come utilizzarlo al meglio. Purtroppo non abbiamo molte conoscenze informatiche. Sarebbero necessari appositi corsi di formazione” (impresa 5).

modificate e variamente combinate. Il prodotto finale può essere visionato al computer e successivamente prototipizzato in diverse varianti.

Bibliografia

CCIAA (2005) Il settore orafa a Vicenza “ rapporti sull’economia locale” rapporto n .16

Carcano, L., Corbellini E., Lojacono G., Varacca-Capello P. (2002) *Il mondo orafa: tra tradizione e innovazione*, Etas.

Crestanello P. (1997) “Il distretto orafa di Vicenza: il ruolo del comparto artigiano” in *Rivista di Economia e Società Regionale* n. 2, Franco Angeli.

Fair Trade Solutions and Searce (2004) *EU Market Survey: jewellery 2004*, CBI

ICE (2004) *Il settore della gioielleria in Sudafrica*. Mimeo

ICE (2005) *Il settore della gioielleria in Giordania*. Mimeo

Indo-Italian Chamber of Commerce & Industry , *The Gem & Jewellery Sectors of India & Italy. A Clusters Perspective*, 2004

Il Sole24ore, 5 ottobre 2004

La Nazione (2003) “Unoerre ha aperto una azienda in Giordania”.

L'Economia della Marca Trevigiana, Ottobre 2004.

Lipparini A., Mazzocchi G.L. (2004) *Indagine sul potenziale competitivo delle piccole e medie imprese della provincia di Bologna*, Rapporto API, Bologna

Pozzi A. (2004) “Innovazione tecnologica: il caso del settore orafa vicentino” in *Rivista di Economia e Società Regionale* n. 3, Franco Angeli.

Searce and Tigeler H. (2001) *EU Market Survey Fashion jewellery 2001*, CBI